Imam Turmudi

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Analisis Era Pandemi Covid 19

Kata Pengantar

Prof. Dr. Ahidul Asror, M.Ag.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
Kyai Haji Achmad Siddiq
JEMBER – INDONESIA

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA ANALISIS ERA PANDEMI COVID 19

Imam Turmudi

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Analisis Era Pandemi Covid 19

Kata Pengantar

Prof. Dr. Ahidul Asror, M.Ag.

**Manajemen Sumber Daya Manusia
Analisis Era Pandemi Covid 19**

Imam Turmudi

Kata Pengantar: Prof. Dr. Ahidul Asror, M.Ag
Editor: Suryadi, M.A
Desain Sampul: Ruhtata
Layout/tata letak Isi: Tim Redaksi Bildung

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)
Manajemen Sumber Daya Manusia Analisis Era Pandemi Covid 19/Imam Turmudi/Yogyakarta: CV. Bildung Nusantara/2022

xii + 148 halaman; 15 x 23 cm
ISBN: 978-623-6379-87-5

Cetakan Pertama: Oktober 2022

Penerbit:
BILDUNG
Jl. Raya Pleret KM 2
Banguntapan Bantul Yogyakarta 55791
Email: bildungpustakautama@gmail.com
Website: www.penerbitbildung.com

Anggota IKAPI

KATA PENGANTAR
Oleh: Prof. Dr. Ahidul Asror, M.Ag

Guru Besar Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Bismillahirr Rahmanir Rahim

Alhamdulillah, segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena buku ini selesai disusun. Buku ini disusun untuk membantu mahasiswa dalam mempelajari tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (Analisis Era Pandemi Covid 19), serta mempermudah mempelajari tentang diskursus Sumber Daya Manusia Pada saat ini.

Buku yang ditulis oleh Bapak Dr. Imam Turmudi, S.Pd., M.M ini, merupakan karya yang snagat relevan bila dikaji pada zaman sekarang. Mengingat pada saat ini Sumber daya Manusia pada kondisi pasca Covid 19 ini perlu pengkajian lebih dalam lagi, sebab banyak manusia atau SDM yang sudah mulai bangkit dari keterpurukan pasca covid 19.

Buku ini dipersiapkan terutama untuk mahasiswa prodi Manajemen Dakwah pada khususnya dan juga ilmu manajemen pada umumnya. Dampak dari COVID-19 menurut Sugarda & Rifky (2017) yang dikutip dari Sutrisno mengungkapkan bahwa tidak hanya mengganggu sektor ekspor dan impor Indonesia, tetapi juga menyerang sektor perdagangan yaitu dari penerimaan pajak yang juga mengalami penurunan. Hal ini berdampak sangat serius karena dalam penerimaan pajak sektor perdagangan sangat memiliki kontribusi besar dalam mendongkrak penerimaan

negara tepatnya yaitu berada pada urutan kedua terbesar. Untuk itu, tentunya memerlukan usaha yang komprehensif dalam rangka pemulihan yang tentunya ditujukan untuk membangun kapasitas dar sumber daya manusia pelaku usaha yang memiliki daya saing tinggi.

Oleh karena itu, maka perlu adanya strategi yang bersifat komprehensif serta berkelanjutan. Diantara strategi yang nantinya dapat dilakukan ialah dengan memulai membentuk kerangka regulasi dan insentif, membangun kapasitas kewirausahaan, mengoptimalkan potensi sumber kekayaan alam, perluasan jaringan dan kerjasama, serta membangun inovasi dan kreatifitas. Diantara kelima strategi diatas tentunya sangat diperlukan untuk memberikan perhatian dalam perencanaan pemulihan di bidang ekonomi akibat pasca masa pandemi covid-19. Hal ini lebih difokuskan pada ekonomi digital serta kreatif baik secara nasional, utamanya di daerah.

Masa pandemi yang berlangsung dengan kurun waktu yang tidak singkat tentunya membawa beberapa dampak negatif bagi tatanan kehidupan bernegara. Sehubungan dengan itu, dikaitkan dengan upaya pemulihan perekonomian terdampak Covid-19, diperlukan strategi pembangunan SDM unggul yang dapat mendukung potensi ekonomi digital untuk mendorong pemulihan perekonomian.

Semoga buku ini dapat berguna dan menjadi bagian dari khasanah karya ilmiah yang ada di Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember sesuai dengan yang diharapkan oleh lembaga

.Jember, 19 September 2022

Prof. Dr. Ahidul Asror, M.Ag

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Segala puji syukur kepada Allah SWT, atas selesainya buku berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia (Analisis Era Pandemi Covid) yang sudah ada di hadapan pembaca ini sengaja dihadirkan ketika penulis merasakan pentingnya memahami manajemen sumber daya manusia dengan analisis di era pandemi covid 19 yang melanda hampir keseluruhan negara di dunia. Buku MSDM ini terdiri atas sepuluh bab, cakupan materi yang dibahas meliputi Teori Tentang Manajemen Sumber Daya Manusia, Perencanaan Manajemem Sumber Daya Manusia, Rekrutmen Manajemen Sumber Daya Manusia, Perencanaan Karier, Teori Tentang Karakteristik Individu, Tentang Budaya Organisasi, Teori Tentang Kepemimpinan, Teori Tentang Kinerja, Produktivitas Kerja, Manajemen Sumber Daya Manusia Pasca Covid-19.

Penulis berharap buku ini bisa bermanfaat bagi banyak organisasi, perusahaan, dan masyarakat secara umum. Mengingat, dengan mengenal manajemen sumber daya manusia untuk selanjutnya dipraktikkan, bisa membawa sebuah organisasi atau perusahaan ke tingkat lebih tinggi dari sebelumnya. Tidak lupa penulis berucap syukur atas nikmat dan karunia yang diberikan oleh Allah kepada penulis hingga buku ini bisa berada di tangan pembaca. Pun penulis ucapkan terimakasih kepada keluarga, mahasiswa, dan orang-orang terdekat. Atas dukungan dan semangat merekalah, penulis bisa merampungkan buku ini.

Penulis juga menyadari bahwa buku ini jauh dari sempurna, karena itu penulis sangat berterima kasih bila ada kritik dan saran untuk perbaikan di waktu yang akan mendatang.

Jember, 06 September 2022

Penulis

DAFTAR ISI

BAB I
TEORI TENTANG MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Walaupun dalam suatu negara memiliki sumber daya alam yang begitu melipah, kan tetapi jika dalam negeri tersebut minim terhadap kualitas yang ada pada sumber daya manusianya, maka dapat muncul kemungkinan bahwa negara tersebut tidak bisa maju. Hal ini tentunya dikarenakan peranan yang begitu besar dari sumber daya manusia terhadap pengelolaan dari sumber daya alam.atau dengan kata lain, bahwa SDM merupakan salah satu faktor sentral dalam suatu organisasi yang ada pada suatu lembaga.

Manajemen sendiri berasal dari bahasa Inggris *management* dengan kata kerja *to manage*, yang secara umum diartikan sebagai mengurusi.[1] Sedangkan manajemen sendiri diartikan sebagai ilmu yang membahas mengenai pemanfaatan terhadap sumber daya manusia maupun sumber daya yang lain secara efektif yang tentunya dengan adanya tujuan tertentu.

Definisi lain yang dapat digambarkan dari manajemen ialah suatu ilmu pengetahuan yang didalamnya mengulas mengapa serta bagaimana cara untuk mencapai suatu tujuan tertentu sekaligus mengulas mengenai cara untuk membentuk sistem kerja yang nantinya dapat memberikan manfaat bagi

---

[1] Luther Gulick 2008:1, "Manajemen Sumber Daya Manusia Eri Susan 1," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 9, no. 2 (2019): 952–62.

kemanusiaan. Sedangkan definisi manajemen sendiri ialah proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan, sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efektif dan efisien melalui orang lain.[2]

MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organissi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan.dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.[3]

Mengenai definisi manajemen sumber daya manusia menurut Rivai dan Jauvani (2009:1) yang dikutip dari Adamy, mengemukakan bahwa: "Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memanage (mengelola) sumber daya manusia yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanan, dan pengendalian fungsi produksi, pemasaran, maupun kepegawaian dalam pencapaian tujuan perusahaan".[4]

MSDM adalah suatu hal yang berkaitan dengan pendayagunaan manusia dalam melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai tingkat maksimal atau efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan yang akan dicapai dalam perusahaan, seorang karyawan dan juga masyarakat.[5]

---

[2] Edmilton Ferreira Da Costa, "Bab 2 Kajian Teori Fungsi-Fungsi Manajemen Menurut Hasibuan," *Universidade Federal De Juiz De Fora Curso*, no. 2005 (2010): 1–12.

[3] M. Adamy, "Upcycling: From Old to New," *Kunststoffe International* 106, no. 12 (2016): 16–21.

[4] Adamy.

[5] 2008:1, "Manajemen Sumber Daya Manusia Eri Susan 1."

Manajemen sumber daya manusia juga dapat diartkan sebagai cara yang dapat digunakan dalam mengelola suatu hubungan sekaligus peran yang dimiliki dari masing-masing individu. Sehingga dapat diambil sebuah penjelasan singkat bahwa manajemen sumber daya manusia ialah adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efesien.[6]

B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Di antara fungsi yang dimiliki dari manajemen sumber daya manusia yang paling utama dan pertama menurut Yoder (1981) ialah perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat, artinya bahwa untuk melakukan perencanaan fungsi SDM lebih jauh, seorang pimpinan atau manajer harus mampu memetakan kebutuhan dan harapan dari karyawan sehingga kebutuhan dasar yang sudah terpenuhi maka program perencanaan dan fungsi SDM akan berjalan secara efektif.[7]

Sedangkan menurut salah satu ahli, Hasibuan (2007:21), menjelaskan secara singkat fungsi-fungsi manajemen mencakup sebelas hal diantaranya sebagai berikut:[8]

1. Perencanaan (*Planning*)
   Fungsi ini dilakukan untuk merencanakan tenaga kerja supaya dapat bekerja secara efisien sesuai dengan kebutuhan dari perusahaan dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Fungsi

[6] Flippo, "Penulis Adalah Kasubbag Keuangan Pada Fakultas Syariah Dan Ekonomi Islam UIN Antasari Banjarmasin. 113," *Manajemen Sumber Daya Manusia* 17 no 31, no. 31 (2017): 113–24.

[7] Tim Penulis et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2022.

[8] Adamy, "Upcycling: From Old to New."

perencanaan ini dapat juga dilakukan untuk meetapkan strategi yang akan digunakan, serta digunakan pula dalam rangka pengembangan rencana kerja.

2. Pengorganisasian (*Organizing)*

   Fungsi pengorganisasian dapat didefinisikan sebagai fungsi manajemen yang dapat menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana cara yang digunakan, serta siapa yang nantinya akan mengerjakan.[9]

3. Pengarahan (*Directing*)

   Dimana nantinya kegiatan ini mengarahkan semua karyawan supaya dapat melakukan kerjasama serta bekerja secara efektif dan efisien yang tentunya supaya dapat mencapai tujuan dari perusahaan, karyawan, sekaligus masyarakat.

4. Pengendalian (*Controlling*)

   Kegiatan untuk mengendalikan semua karyawan supaya dapat mematuhi peraturan yang sudah ada dari perusahaan dan tentunya bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

   Fungsi ini dimaksudkan untuk proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, serta induksi dengan tujuan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kriteria dan kebutuhan dari perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*)

   Yakni suatu proses dalam meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, sekaligus moral karyawan yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

   Pemberian balas jasa secara langsung (*direct*), dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan dari jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Kompensasi ini dapat pula disebut sebagai gaji karyawan.

---

[9] Da Costa, "Bab 2 Kajian Teori Fungsi-Fungsi Manajemen Menurut Hasibuan."

8. Pengintegrasian (*Integration*)
   Kegiatan yang dilakukan dengan tujuan mempersatukan kepentingan dari perusahaan dan kebutuhan dari karyawan, supaya dapat menciptakan kerjasama yang selaras serta saling menguntungkan satu sama lain.
9. Pemeliharaan (*Maintenance*)
   Kegiatan ini memiliki tujuan untuk memelihara serta meningkatkan kondisi dari segi fisik, mental, dan loyalitas karyawan supaya mereka mau bekerjasama sampai saat pension nanti.
10. Kedisiplinan (*Disiciplin*e)
    Suatu bentuk keinginan atu kesadaran dalam mentaati atau mematuhi peraturan serta norma yang sudah ada dari suatu perusahaan.
11. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*)
    Putusnya hubungan kerja ini dapat disebabkan dari keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, serta sebab-sebab yang lainnya.

Dari beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia diatas, dapat dilihat bahwa antara fungsi satu dengan yang lain memiliki keterikatan, sehingga apabila terjadi ketimpangan pada salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi yang lain. Fungsi dari manajemen sumber daya manusia tersebut juga ditentukan dari profesionalisme dari manusianya yang ada dalam suatu perusahaan yang sepenuhnya dapat dilakukan dengan tujuan untuk membantu mencapai sasaran yang ditetapkan dari perusahaan.[10]

Selain dari sebelas fungsi menurut Hasibuan, terdapat pula fungsi lain dari manajemen sumber daya manusia, empat diantaranya fungsi tersebut antara lain:

1. Penerimaan karyawan yang dilakukan secara selektif dengan perancanaan yang tentunya sudah dirancang dengan matang.

[10] Adamy, “Upcycling: From Old to New.”

2. *Training* serta pengembangan yang bertujuan untuk mempersiapkan sumber daya manusia dalam bekerja, mereka juga perlu mengetahui mengenai aturan dari organisasi, kebiasaan, dan goal organisasi.
3. Motivasi supaya dapat memebrikan rangsangan terhadap sumber daya manusia dalam berkarya. Hal ini juga erat kaitannya dengan aspek kemanusiaan yang kompleks.
4. *Maintenance* yang berfungsi untuk mengembangkan komitmen dari karyawan sehingga dapat betah bertahan dalam sebuah organisasi. Fungsi pokok dari manajemen SDM sendiri dilaksanakan dalam bingkai atau sangat dipengaruhi oleh dinamika lingkungan, peraturan-peraturan pemerintah, teori manajemen dan lingkungan global.[11]

Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa fungsi dari manajemen sumber daya manusia meliputi berbagai aktivitas yang secara signifikan juga memiliki pengaruh secara keseluruhan area kerja suatu organisasi yang terdiri atas perencanaan, pengangkatan serta pemberhentian karyawan, pengupahan dan pemberian tunjangan, penilaian kinerja, penghargaan dan pengembangan karier, pelatihan sekaligus pengembangan, keselamatan dan kesehatan dalam kerja, kepemimpinan, dan produktivitas.[12]

C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Di antara tujuan umum dari manajemen sumber daya manusia ialah untuk mengoptimalkan kegunaan (yakni, produktivitas) dari semua pekerja dalam sebuah organisasi. Produktivitas disini dapat dimaknai dengan nisbah keluaran (output) dari perusahaan baik berupa barang maupun jasa terhadap masuknya (manusia, modal, bahan-bahan, energi). Selanjutnya tjuan khusus dari manajemen sumber daya manusia sendiri ialah untuk membantu

---

[11] M.M. Reza Nurul Ichsa, S.E, M.M., Lukman Nasution, SE.I., M.M., Dr Sarman Sinaga, SE, *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)* (Medan, 2021).

[12] Reza Nurul Ichsa, S.E, M.M., Lukman Nasution, SE.I., M.M., Dr Sarman Sinaga, SE.

para manager lini, atapun manager-manager manusia yang lazimnya bertindak dalam kepastian sebagai staff yang melakukan kerjasama dengan para manager dalam rangka memberikan bantuan dalam menangani masalah dari sumber daya manusia.[13]

Selain adanya tujuan umum dan khusus dari manajemen sumber daya manusia, di samping itu manajemen sumber daya manusia juga memiliki tujuan akhir yang nantinya ingin dicapai di antaranya:

a. Tujuan Organisasional
   Hal ini ditujukan supaya dapat mengenali keberadaan dari manajemen sumber daya manusia dalam upaya pemberian kontribusi terhadap pencapaian efektivitas dari sebuah organisasi. Walaupun suatu departemen sumber daya manusia secara formal diciptakan supaya dapat memberikan bantuan kepada para manager. Meskipun demikian, para manager masih harus tetap bertanggung jawab atas kinerja dari para karyawannya.
b. Tujuan Fungsional
   Tujuan ini ditujukan supaya dapat mempertahankan kontribusi dari departemen pada tingkatan yang sesuai dengan kebutuhan dari organisasi. Sumber daya manusia dapat menjadi tidak berharga lagi jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi itu sendiri.
c. Tujuan Sosial
   Tujuan sosial ini ditujukan secara etis maupun sosial merespon terhadap kebutuhan serta tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negative yang dapat muncul dari organisasi. Kegagalan organisasi dalam penggunaan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menjadikan timbulnya berbagai hambatan.

---

[13] Reza Nurul Ichsa, S.E, M.M., Lukman Nasution, SE.I., M.M., Dr Sarman Sinaga, SE.

d. Tujuan Personal

Ditujukan supaya dapat membantu karyawan dalam pencapaian dari tujuannya, minimal yakni tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi terhadap kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal dari karyawan juga perlu dipertimbangkan jika para karyawannya harus dipertahankan, dipensiunkan, atau diberikan motivasi. Karena apabila tujuan personal tidak dipertimbangkan, maka kinerja serta kepuasan karyawan dapat secara drastic menurun dan karyawan juga dapat meninggalkan organisasi tersebut sewaktu-waktu.[14]

Sedangkan tujuan lain dari manajemen sumber daya manusia menurut Menurut Chusway dalam buku karanagn Prof. Dr. H. Edy Sutrisno, M.SI (2015: 7-8) meliputi:[15]

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerjaan yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan startegi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.

---

[14] Reza Nurul Ichsa, S.E, M.M., Lukman Nasution, SE.I., M.M., Dr Sarman Sinaga, SE.

[15] Bangun Wilson, *Manajemen Sumber Daya Manusia In Manajemen Sumber Daya Manusia*, *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*, 2018.

7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional ddan nilai dalam manajemen SDM.

D. Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia bukanlah merupakan hal yang timbul secara mendadak. Sudah sejak lama manusia hidup berorganisasi, seiring dengan itu manajemen sumber daya manusia sebenarnya juga dilakukan. Kehidupan organisasi yang telah lama ada, seperti misalnya di bidang pemerintahan, ekonomi dan kemasyarakatan dibutuhkan satuan kerja yang secara khusus akan mengelola sumber daya manusia.

Tonggak sejarah yang teramat penting dalam menandai diperlukannya sumber daya manusia adalah timbulnya Revolusi Industri di Inggris. Dampak Revolusi Industri tidak hanya merubah cara produksi, tetapi juga penanganan sumber daya manusia yang berbeda dengan sebelumnya, lahirnya berbagai perusahaan dengan penggunaan teknologi memungkinkan diproduksinya barang secara besar-besarnya dengan memanfaatkan tenaga manusia yang tidak sedikit. Penggunaan tenaga secara besar-besaran ini akan menuntut pemilik perusahaan mulai memikirkan gaji, penempatan, perlakuan terhadap karyawan termasuk kesejahteraannya. Akhirnya saat itu dibentuk apa yang disebut ”Sekretaris Kesejahteraan” (Hasibuan, 1997). Tugas utama Sekretaris kesejahteraan tersebut adalah memikirkan cara perumusan kebutuhan ekonomi para pekerja dan mencegah para pekerja jangan sampai membentuk serikat pekerja.

Dengan semakin berkembangnya jumlah organisasi berskala besar, para manajer puncak merasa bahwa mereka tidak lagi mampu untuk menangani sendiri masalah kesejahteraan pekerja, sehingga diperlukan “sekretaris kesejahteraan” untuk membantunya. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa para “sekretaris kesejahteraan” itulah sebenarnya yang menjadi

pelopor keberadaan tenaga spesialis yang menangani pengelolaan sumber daya manusia. Revolusi Industri yang lahir di Inggris telah "menjalar" ke berbagai dunia pada permulaan abad ke-20, terutama di daratan Eropa dan Amerika Utara.

Salah satu dampak Revolusi Industri tersebut adalah makin banyak berdirinya perusahaan besar yang bergerak dalam bidang perekonomian (industri, perdagangan, pertambangan). Perkembangan ini ternyata berdampak pula pada kehidupan manajemen umumnya dan manajemen sumber daya manusia khususnya. Dua tokoh besar yang menjadi bapak manajemen adalah Frederick W. Taylor dan Henry Fayol.

Tanpa mengetahui apa yang dikerjakan oleh yang lain, ternyata kedua pelopor tersebut saling mengisi. Taylor melihat gerakan manajemen ilmiah sebagai usaha meningkatkan efisiensi dan produktivitas, sedangkan Fayol lebih memfokuskan pada peningkatan kemampuan memecahkan masalah majerial. Timbulnya berbagai teori motivasi pada tahun 1940-an dengan Abraham Maslow sebagai pelopornya merupakan bukti bahwa perlunya perhatian kepada unsur manusia dalam suatu organisasi. Kebutuhan manusia memerlukan pemenuhan secara hirarki, untuk menunjang prestasinya dalam berkarya. Semuanya itu perlu mendapat perhatian di dalam pengelolaan sumberdaya manusia.[16]

Sehingga dapat dipahami secara garis besar bahwa perkembangan MSDM didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan, dan tuntutan daya saing produksi barang dan jasa yang dihasilkan. MSDM sudah ada sejak adanya kerja sama dan pembagian kerja di antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan tertentu. MSDM ini pada mulanya terpadu dalam manajemen atau belum menjadi ilmu yang berdiri sendiri. Masalah-masalah ekonomis meliputi hal-hal berikut:

---

[16] Priyono, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi Dan Operasional*, *Zifatama*, 2010.

a. Semakin terbatasnya faktor-faktor produksi menuntut agar sumberdaya manusia dapat bekerja lebih efektif dan efesien.
b. Semakin disadari bahwa sumber daya manusia paling berperan dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
c. Karyawan akan meningkatkan moral kerja, kedisplinan, dan prestasi kerjanya jika kepuasan diperolehnya dari pekerjaanya.
d. Terjadinya persaingan yang tajam untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas di antara perusahaan.
e. Para karyawan semakin menuntut keamanan ekonominya pada masa depan.[17]

F. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut Para Ahli

Berikut beberapa teori menurut para ahli mengenai manajemen sumber daya manusia:

1. Drs. Malayu S.P Hasibuan, MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efesien membantu terwujudnya tujuan perusahaan , karyawan, dan masyarakat. Fungsi-fungsi MSDM terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Tujuannya ialah agar perusahaan mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dan persentase tingkat bunga bank. Karyawan bertujuan mendapatkan kepusan dari pekerjaannya. Masyarakat bertujuan memperoleh barang atau jasa yang baik dengan harga yang wajar dan selalu tersedia di pasar , sedang pemerintah selalu berharap mendapatkan pajak.[18]
2. Andrew F. Sikula, Personnel administration is the implementation of human resources (man power) by and within an enterprise.

[17] Adamy, "Upcycling: From Old to New."
[18] Reza Nurul Ichsa, S.E, M.M., Lukman Nasution, SE.I., M.M., Dr Sarman Sinaga, SE, *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*.

(Administrasi kepegawaian adalah penempatan orang-orang kedalam suatu perusahaan). Implementasi tenaga kerja manusia adalah pengadaan, pemeliharaan, penempatan, indoktrinasi, latihan dan pendidikan sumber daya manusia (*human resources* atau *man*).

3. Menurut Edwin B. Flippo Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.
4. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Marwansyah (2010:3) manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karier, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial
5. Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan (2003, h. 10) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manajemen manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan semikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.[19]
6. Menurut Henry Simamora MSDM adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi

[19] Adamy, “Upcycling: From Old to New.”

atau kelompok bekerja. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi system perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengeloaan karier, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus.

7. Menurut Achmad S. Rucky MSDM adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akusis, pendayagunaan, pengemebangan dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut da lam mencapai tujuan-tujuannya.
8. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Mutiara S. Panggabean MSDM adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan , evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembngan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari definisi di atas , menurut Mutiara S. Panggabaean bahwa, kegiatan di bidang sumber daya manusia dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu dari sisi pekerjaan dan dari sisi pekerja. Dari sisi pekerjaan terdiri dari analisis dan evaluasi pekerjaan. Sedangkan dari sisi pekerja meliputi kegiatan-kegiatan pengadaan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja.
9. Gouzali Saydam (2000, h. 4), Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari dua kata yaitu : manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola, menata, mengurus, mengatur atau mengendalikannya. Dengan demikian manajemen pada dasarnya dapat diterjemahkan menjadi pengelolaan, penataan, pengurusan, pengaturan atau pengendalian. Sedangkan sumber daya manusia semula merupakan terjemahan dari *human recources*. Namun ada pula para ahli yang menyamakan SDM

dengan manpower atau tenaga kerja, bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian SDM dengan personnel (personalia, kepegawaian dan sebagainya).

10. Veithzal Rivai (2003, h 1), Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan , maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” sempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memanage (mengelola) sumber daya manusia.
11. Sonny Sumarsono (2003, h 4), sumber daya manusia atau *human recources* mengandung dua pengertian. Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberi kan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.[20]

[20] Reza Nurul Ichsa, S.E, M.M., Lukman Nasution, SE.I., M.M., Dr Sarman Sinaga, SE, *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*.

BAB II
PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan salah satu kegiatan penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Kegiatan penting ini dilakukan karena berperan dalam proses perencanaan strategis sumber daya manusia didalam organisasi. Pentingnya organisasi untuk melakukan perencanaan sumber daya manusia agar mengetahui jumlah pekerja (*demand*) guna mencapai tujuan organisasi yang disesuaikan dengan jumlah penawaran tenaga kerja (*supply*).

Perencanaan Sumber Daya Manusia (*HR Planning*) didefinisikan sebagai proses perkiraan atau peramalan (*forecasting*) akan kebutuhan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi dengan melihat ketersediaan sumber daya manusia baik, dalam organisasi (*internal*) maupun luar organisasi (*eksternal*). Proses perencanaan ini bertujuan untuk mengetahui posisi didalam organisasi yang masih tersedia (kosong).

Wether and Davis dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia karangan Kasmir (2017:59) mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia ialah memperhatikan secara sistematis permintaan dan penawaran karyawan pada masa yang akan datang dalam suatu organisasi. Sedangkan John M. Ivancevich mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia

ialah bagaimana organisasi menghitung pasokan tenaga kerja yang akan diminta dimasa yang akan datang nantinya.[1]

Menurut Nawawi, Perencanaan Sumber Daya Manusia dapat diartikan sebagai :[2]

1. Sebuah proses yang melibatkan serangkap kegiatan seperti halnya estimasi atau peramalan, yakni suatu usaha pemenuhan kebutuhan tenaga kerja organisasi dalam jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang, dimana didalamnya meliputi upaya pencocokan sumber daya manusia eksternal dan internal dan eksternal dengan lowongan pekerjaan yang sekiranya dibutuhkan.[3]
2. Sebagai sebuah strategi pengembangan konstribusi sumber daya manusia pada organisasi untuk mencapai kesuksesan. Sumber daya yang berkualitas yang dimiliki organisasi akan sangat berdampak pada peningkatan kemampuan berkompetisi dalam organisasi.

Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan proses menjalankan salah satu fungsi manajemen yang mencakup pemenuhan, peramalan, kegiatan dan pengaturan tenaga kerja sehingga berguna seefektif dan seefisien mungkin untuk tercapainya kesuksesan dalam organisasi.

Perencanaan Sumber Daya Manusia hendaknya didasarkan pada keselarasan perencanaan strategi maupun perencanaan operasional organisasi. Akan tetapi keselarasan akan menjadi beban bagi organisasi dan juga dapat menjadi hambatan untuk kedepannya. Selain itu, Perencanaan Sumber Daya Manusia juga harus mengacu pada hasil *job analysis*. Dengan menggunakan informasi dalam deskripsi pekerjaan / jabatan maka dapat

[1] Desilia Purnama Dewi, Edi Junaedi, dan Dewi Anggraeni, "Manajemen Sumber Daya Manusia," t.t., 10.

[2] Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif,* (Yogyakarta: Gadjah Mada university Press, 2005), hlm. 137- 139

[3] R. Wayne Mondy, *Human Resource Management*, edisi 10, jilid 1 (New Jersey: Pearson Education, 2008), hlm. 108

diperkirakan kebutuhan kuantitaif dan kualitatif sehingga organisasi dapat berjalan dengan seefisien dan seefektif mungkin.[4]

Perencanaan Sumber Daya Manusia dapat dilakukan dalam jangka pendek maupun jangka panjang, yang berarti bahwa kebutuhan jangka panjang sangat diperlukan untuk mengantisipasi pembukaan cabang atau pabrik baru. Sedangkan untuk kebutuhan jangka pendek yaitu jika sewaktu-waktu diperlukan untuk mengisi kekosongan yang ditinggalkan karyawan lama dengan berbagai alasan atau sebab.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam mempersiapkan sumber daya manusia pada saat dibutuhkan. Apalagi dengan terjadinya perubahan bisnis yang sulit untuk diprediksi ikut menjadi kendala dalam mempertahankan dan memenuhi sumber daya manusia yang diinginkan. Dan juga yang paling penting untuk diingat ialah mengenai perubahan yang terus terjadi sehingga peranan perencanaan sumber daya manusia semakin penting untuk dilaksanakan.[5]

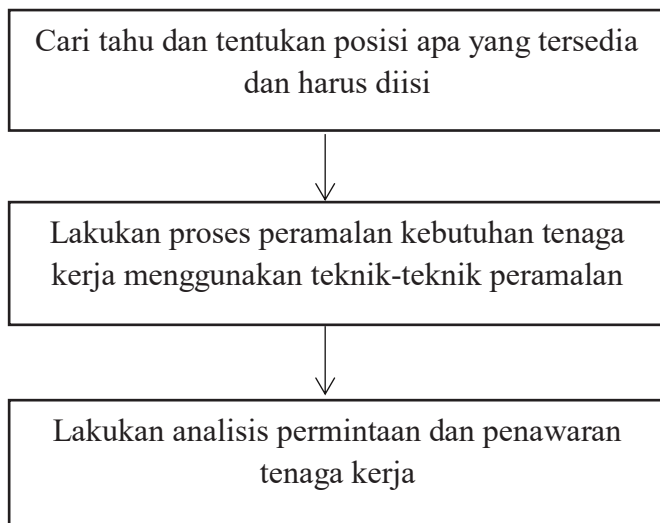
B. Langkah-Langkah Manajemen Sumber Daya Manusia

Perencanaan dalam sumber daya manusia merupakan langkah pertama dalam proses rekruitmen dan seleksi pegawai. Kedua proses ini sangat berkaitan dengan proses perencanaan. Oleh karena itu harus dapat dipastikan bahwa proses perencanaan ini dilakukan secara terstruktur dan terencana.

Adapun beberapa hal yang harus diketahui secara singkat mengenai proses perencanaan sumber daya manusia ialah dengan mengikuti langkah-langkah sebagai berikut :

---

[4] Winarti, "Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan." Hlm.141.

[5] Dewi, Junaedi, dan Anggraeni, "Manajemen Sumber Daya Manusia," 14.

Dari ketiga hal tersebut kita bisa mengetahui mengenai proses perencanaan sumber daya manusia secara singkat, terstruktur dan terencana dengan baik. Dengan kita melakukan proses perencanaan sumber daya manusia secara terstuktur dan terencana maka kita dapat mendapatkan dan memelihara kualifikasi sumber daya manusia yang diperlukan bagi organisasi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.[6]

C. Manfaat Perencanaan Tenaga Kerja

Dalam menjalankan sebuah organisasi baik yang berhubungan dengan bisnis maupun non bisnis, tentunya keberadaan sumber daya manusia sangatlah penting dan hal tersebut merupakan kunci utama dalam keberhasilan sebuah organisasi. sebesar apapun perusahaan tidak akan dapat bertahan lama jika tidak bisa mengolah dan mempergunakan sumber daya manusia dengan baik. Oleh karena itu sangatlah penting untuk membuat perencanaan pada sumber daya manusia.

[6] Dewi, Junaedi, dan Anggraeni, “Manajemen Sumber Daya Manusia,” 14.

Dalam implementasi perusahaan yang telah membuat perencanaan tenaga kerja dengan baik tentu hal tersebut akan memperoleh manfaat, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Manfaat juga dapat dirasakan oleh karyawan karena dengan adanya perencanaan tenaga kerja yang telah dibuat oleh perusahaan mereka akan terbantu dengan adanya perencanaan tersebut, terutama dalam hal pengembangan diri.

Perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi dilakukan oleh para pejabat organisasi, seperti pihak manajemen. Hal tersebut bertujuan untuk memperkirakan apa saja yang dibutuhkan oleh organisasi dimasa yang akan datang dan juga bagaimana cara mengatasi masalah tersebut secara tepat.

Adapun manfaat dari perencanaan tenaga kerja, ialah sebagai berikut :

1. Antisipasi terhadap pembukaan cabang baru atau penambahan kapasitas, dimana kita akan membutuhkan tenaga kerja yag relatif banyak dengan berbagai kualifikasi yang diinginkan. Dalam kondisi ini perlu direncanakan secara matang jumlah kualifikasi biaya dan sumber tenaga kerja.
2. Antisipasi terhadap karyawan yang dipromosikan, mutasi dan demosi. Yang berarti bahwa, dengan adanya kegiatan tersebut ada pekerjaan yang harus ditinggalkan, sehingga perlu bergantian dengan tenaga baru agar tidak terjadi kekosongan.
3. Antisipasi adanya pensiun karyawan, hal ini merupakan program rutin yang dapat diprediksi secara mudah terutama untuk pensiun normal bagi mereka yang sudah memiliki usia pensiun. Hanya saja yang perlu diperhatikan bahwa, terkadang perusahaan juga melakukan pensiun yang tidak normal seperti halnya pensiun karena cacat, atau pensiun muda. Hal ini disebabkan karena perusahaan kekurangan aktivitas, tetapi tenaga kerja terlalu banyak atau bisa dikatakan banyak tenaga kerja yang sudah tidak komersial lagi.

4. Antisipasi permintaan berhenti sendiri, yang berarti kondisi permintaan berhenti sendiri atas permintaan dirinya sendiri dengan berbagai sebab, seperti halnya kondisi diperusahaan tidak memungkinkan untuk bekerja karena faktor karier atau gaji bahkan diskriminasi.
5. Antisipasi karyawan yang akan diberhentikan oleh perusahaan, karena karyawan melakukan pelanggaran terhadap aturan, misalnya berkhianat kepada perusahaan, tidak patuh kepada perintah perusahaan, berbuat curang, atau bahkan tidak mampu untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.[7]
6. Antisipasi akibat karyawan meninggal dunia atau mengalami kecelakaan, hal ini sedikit sulit dilakukan mengingat kondisi seperti ini bukan suatu yang pasti atau tidak terencana, akan tetapi kita dapat memperkirakan dengan melihat gejala orang yang sakit atau yang lainnya.

Dengan adanya perencanaan tenaga kerja maka kemungkinan jika terjadinya hal-hal seperti yang telah dikemukakan diatas dapat langsung diatasi sesegera mungkin. Dikarenakan Manajer sumber daya manusia sudah dapat membaca dan menganalisis hal-hal yang akan terjadi dimasa yang akan datang sehingga resiko dapat diminimalkan dengan baik.[8]

D. Permintaan Tenaga Kerja

Permintaan dalam konteks ekonomi diartikan sebagai jumlah maksimum suatu jasa atau barang yang dikehendaki oleh seorang pembeli untuk dibeli, hal tersebut pada setiap kemungkinan harga dalam jangka waktu tertentu.

Dalam keterkaitan hubungan dengan tenaga kerja, permintaan tenaga kerja ialah hubungan antara tingkat upah dan jumlah pekerja yang dikehendaki oleh pengusaha untuk dipekerjakan.

---

[7] Dewi, Junaedi, dan Anggraeni, "Manajemen Sumber Daya Manusia," 14-15.
[8] Dewi, Junaedi, dan Anggraeni, "Manajemen Sumber Daya Manusia," 15.

Sehingga permintaan tenaga kerja dapat diartikan sebagai jumlah tenaga kerja yang dipekerjakan oleh seorang pengusaha pada setiap kemungkinan tingkat upah dalam jangka waktu tertentu.[9]

Organisasi tentu saja membutuhkan pekerja agar bisa sukses dalam menjalankan aktivitas operasionalnya. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi jumlah permintaan tenaga kerja yang dibutuhkan dalam organisasi.[10]

Secara umum, ada tiga faktor yang mempengaruhi jumlah permintaan tenaga kerja yaitu faktor eksternal, faktor organisasi, dan faktor angkatan kerja.

1. Faktor Eksternal

   Faktor Eksternal merupakan faktor-faktor diluar organisasi, tetapi memiliki dampak terhadap jumlah pekerja yang dibutuhkan oleh organisasi. Faktor-faktor eksternal yang dimaksud, ialah sebagai berikut :

   a. Kondisi Perekonomian

      Kondisi perekonomian menentukan jumlah permintaan tenaga kerja yang dibutuhkan organisasi. Kondisi perekonomian yang mengalami kemerosotan atau bisa dikatakan tidak stabil seperti halnya mengalami resesi maka akan berakibat pada turunnya tingkat produksi suatu organisasi, yang tentunya akan menyebabkan organisasi menurunkan tingkat produksinya, sehingga jumlah pekerja yang dibutuhkan pun menurun. Namun apabila kondisi ekonomi sedang *booming* maka produksi akan meningkat dan kebutuhan akan tenaga kerja pun bertambah.

   b. Kondisi Sosial Politik

      Kondisi sosial politik akan memengaruhi jumlah permintaan tenaga kerja yang dibutuhkan oleh organisasi. Apabila kondisi sosial politik didalam negeri stabil, maka kondisi

---

[9] Maimun Sholeh, "Permintaan dan Penawaran Tenaga Kerja serta Upah: Teori serta Beberapa Potretnya di Indonesia," *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan* 4, no. 1 (29 Februari 2012),

[10] Dewi, Junaedi, dan Anggraeni, "Manajemen Sumber Daya Manusia." 15.

perekonomian pun akan stabil sehingga produksi bisa berjalan lancar. Begitupun sebaliknya apabila kondisi sosial politik didalam negeri tidak stabil, maka kondisi perekonomian akan terhalang dan aktivitas produksipun terhambat bahkan bisa saja berhenti. Akibat dari permasalahan tersebut ialah berakibat pada permintaan akan tenaga kerjapun berkurang.[11]

c. Teknologi

Seiring perkembangan tekonologi yang ada, banyak pekerjaan yang dulunya dikerjakan secara manual oleh manusia kini tinggal diotomatisasi. Teknologi komputer dan robotik telah menggantikan tenaga kerja manusia. Akibatnya, permintaan akan tenaga kerja pun berkurang. Semakin canggih teknologi yang dimiliki oleh sebuah organisasi, maka semakin sedikit jumlah pekerja yang dibutuhkannya.

d. Kompetisi

Kompetisi mengharuskan sebuah organisasi memiliki keunggulan untuk bisa bertahan didalam persaingan. Kompetisi kerap kali mengharuskan organisasi untuk menekan biaya produksi serendah mungkin. Hal tersebut tentunya berakibat pada permintaan akan tenaga kerja. Organisasi tentunya akan sering mengurangi jumlah tenaga kerja untuk menekas ongkos kirim produksi.[12]

2. Faktor Organisasi

Faktor Organisasi merupakan faktor-faktor internal organisasi itu sendiri. Faktor-faktor yang berakibat langsung terhadap jumlah permintaan tenaga kerja yang dibutuhkan oleh organisasi. Faktor-faktor tersebut ialah sebagai berikut :[13]

a. Rencana Strategis Organisasi

Rencana Strategis Organisasi merupakan suatu rencana yang terstruktur mengenai tujuan-tujuan organisasi yang

---

[11] H. Saihudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Uwais Inspirasi Indonesia, n.d.).

[12] Dewi, Junaedi, dan Anggraeni, “Manajemen Sumber Daya Manusia.” 16.

[13] Dewi, Junaedi, dan Anggraeni, “Manajemen Sumber Daya Manusia,” 17.

hendak dicapai dan juga strategi-strategi yang digunakan untuk mencapai hal tersbut. Rencana organisasi disusun dalam jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek. Rencana strategis organisasi mencakup semua aktivitas dalam organisasi mulai dari kegiatan produksi, operasi, pemasaran, keuangan, sistem informasi, teknologi dan juga sumber daya manusia. Rencana strategis tersebut akan berdampak pada kebutuhan tenaga kerja suatu organisasi, karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang berperan dalam pencapaian tujuan organisasi.

b. Anggaran

Anggaran harus diperhitungkan dalam organisasi untuk membayar tenaga kerjanya, kemampuan organisasi dalam membayar tenaga kerja akan berdampak pada permintaan tenaga kerja.

c. Perkiraan Produksi dan Penjualan

Apabila penjualan meningkat maka produksipun akan bertambah, hal tersebut akan berdampak pada peningkatan permintaan tenaga kerja, begitupun sebaliknya jika penjualan mengalami penurunan maka produksi juga akan menurun sehingga permintaan jumlah tenaga kerja ikut turun.[14]

3. Faktor Angkatan Kerja

Faktor angkatan kerja merupakan faktor-faktor yang disebabkan oleh kegiatan yang dilakukan oleh tenaga kerja itu sendiri yang akan berakibat pada jumlah permintaan tenaga kerja yang dibutuhkan organisasi. Faktor-faktor tersebut di antaranya ialah:[15]

a. Pensiun

Setiap tenaga kerja pasti akan mengalami masa pensiun, oleh karena itu perusahaan harus membuat perkiraan tentang jumlah pegawai baru atas dasar jumlah pegawai yang telah pensiun, sehingga tidak sampai terjadi kekosongan jabatan.

---

[14] Saihudin, *Manaj. Sumber Daya Mns.*

[15] Dewi, Junaedi, dan Anggraeni, "Manajemen Sumber Daya Manusia," 17.

b. Pengunduran Diri
   Terkadang terdapat pegawai yang mengundurkan diri dari perusahaan, oleh karena itu, perusahaan harus bisa mengantisipasi agar tidak terjadi kekosongan jabatan.
c. Pemberhentian Kerja
   Pemberhentian kerja atau pemecatan karyawan terkadang perlu dilakukan oleh perusahaan terhadap pekerja yang tidak kompeten karena hal tersebut hanya membebani perusahaan. Proses Pemberhentian atau Pemecatan ini akan berpengaruh pada permintaan tenaga kerja suatu organisasi agar tidak mengganggu aktivitas operasional.
d. Kematian
   Demikian juga apabila terjadi kematian pada salah satu tenaga kerja maka perusahaan harus siap menghadapi hal tersebut agar kegiatan operasional bisa berjalan dengan baik.

E. Teknik-Teknik Peramalan Sumber Daya Manusia

Proses awal dalam meramalkan kebutuhan tenaga kerja ialah dengan meramalkan pendapatan terlebih dahulu, kemudian memperkirakan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mendukung volume penjualan tersebut, selain itu juga mempunyai faktor-faktor strategis yang meliputi proyeksi perputaran, keuputusan untuk menurunkan dan meningkatkan produk atau jasa, sumber daya finansial, perubahan produktivitas, dan keputusan untuk memasuki dan meninggalkan bisnis.

Teknik peramalan yang dipergunakan untuk memperkirakan jumlah kebutuhan tenaga kerja, ialah sebagai berikut :[16]

1. Analisis Tren (*Trend Analysis*)
   Analisis Tren (*Trend Analysis*) merupakan studi terhadap kebutuhan pekerjaan dimasa lalu selama periode beberapa tahun untuk meramalkan kebutuhan dimasa depan. Contohnya

[16] Dewi, Junaedi, dan Anggraeni, "Manajemen Sumber Daya Manusia,"17.

ialah menghitung jumlah karyawan pada akhir tiap tahun selama lima tahun terakhir dalam setiap sub kelompok (seperti penjualan, produksi, sekretariat dan administratif) untuk mengidentifikasi trennya tersebut.

Persamaan trend akan digunakan untuk memprediksi tenaga kerja dimasa depan, namun tingkat pekerjaan tidak hanya bergantung pada jalannya waktu, faktor-faktor lainnya seperti (produktivitas, demografi angkatan kerja, dan pensiun), dan kebutuhan keterampilan yang berubah akan mempengaruhi terhadap angkatan kerja di masa depan.

2. Analisis Rasio (*Ratio Analysis*)

   Analisis Rasio (*Ratio Analysis*) merupakan teknik peramalan untuk menentukan kebutuhan staf dimasa depan dengan membandingkan rasio antara faktor penyebab dengan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, umumnya faktor penyebab ialah tingkat produksi atau tingkat penjualan.[17]

3. Scatter Plot

   Scatter Plot merupakan metode mencoba mengidentifikasi hubungan antara dua variabel dan menggambarkannya dalam sebuah grafik sehingga bisa memperoleh gambaran jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.[18]

Dalam melakukan Peramalan (*forecasting*) perencanaan sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk menentukan skala kebutuhan untuk jangka panjang suatu perusahaan atau organisasi. Peramalan (*forecasting*) dilakukan dengan melihat kejadian masa lalu untuk diperbaiki dimasa yang akan datang.

Peramalan (*forecasting*) didalamnya terdapat asumsi yang terpilih dalam pelaksanaan proses analisis, yakni terdapat adanya ketidakbenaran suatu rencana, namun hal itu dapat diperkecil hingga seminimum mungkin. Rencana yang kurang tepat itu diansipasi dengan berbagai teknik peramalan yang ada.

[17] Saihudin, *Manaj. Sumber Daya Mns.*

[18] Dewi, Junaedi, dan Anggraeni, "Manajemen Sumber Daya Manusia."

Sunarto mengidentifikasikan bahwa terdapat 2 teknik yang efisien dalam peramalan (*forecasting*), yakni sebagai berikut :

1. Teknik indeksasi
   Teknik Indeksasi ialah teknik peramalan dengan menentukan pertumbuhan organisasi yang ada, pertumbuhan yang dimaksud disini bisa berupa jumlah tenaga kerja maupun keperluan pekerjaan,
2. Eksploitasi
   Ekspolitasi ialah jenis peramalan yang meproyeksi kecenderungan-kecenderungan masa lalu ke masa yang akan datang.

Menurut Siagian, Teknik Peramalan (*forecasting*) perencanaan sumber daya manusia sangat bervariasi yang diklasifikasikan kedalam enam bagian. Teknik Peramalan (*forecasting*) tersebut, yakni :

a. Ekspolasi,
b. Indeksasi,
c. Analisis statistikal,
d. Analisis anggaran,
e. Analisis kegiatan baru, dan
f. Penciptaan model dengan bantuan komputer.[19]

Keenam teknik tersebut memiliki tujuan untuk peramalan perencanaan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi perusahaan. Peramalan (*forecasting*) perencanaan sumber daya manusia ialah sebagai penentu arah jalannya organisasi atau perusahaan, diharapkan dengan adanya Peramalan (*forecasting*) yang sesuai dapat menjadikan perusahaan tersebut berjalan sesuai dengan kebutuhan sumber daya manusia yang ada.[20]

---

[19] Kartika Pricylia Wulandari dan Tamara Tahta Raharjo, "Forecasting Perencanaan Sumber Daya Manusia Secara Efektif Dan Efisien," t.t., 5.

[20] Wulandari dan Raharjo.

BAB III
REKRUTMEN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Rekrutmen

Sumber daya manusia (karyawan) bagi perusahaan diartikan sebagai aset atau investasi yang dimiliki oleh perusahaan, yang harus dipelihara dan dikembangkan, sehingga ia dapat memberikan kontribusi optimal bagi kelanjutan perusahaan atau lembaga itu sendiri. Perusahaan akan mencari sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten dibidangnya, karena manusialah yang menentukan maju mundurnya suatu perusahaan.[1] Oleh karenanya, suatu perusahaan perlu berhati-hati dan selektif dalam memilih karyawan. Maka disinilah peran rekrutmen dan seleksi sebagai langkah awal untuk memilih calon karyawan di perusahaan. Alasan mengapa rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap karyawan yang dimiliki oleh perusahaan dikarenakan rekrutmen adalah proses mengumpulkan dan mencari calon tenaga kerja di perusahaan dengan cara memberitahukan kepada publik bahwa perusahaan membutuhkan calon tenaga kerja untuk ditempatkan pada posisi tertentu sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan

Sehingga dapat diartikan bahwa rekrutmen (penarikan) adalah proses pencarian dan pemikatan calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Proses ini dimulai

[1] Ade Iqbal Prasetya, Ardian Dwi Cahyo, and Atiqatul Maula, "Metode Dan Prosedur Pelaksanaan Rekrutmen Seleksi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk," *Competence : Journal of Management Studies* 12, no. 2 (2019): 90–107, https://doi.org/10.21107/kompetensi.v12i2.4952.

ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan. Proses penarikan ini penting karena kualitas sumber daya manusia organisasi tergantung dari kualitas penarikanya.[2]

Sedangkan definisi dari rekrutmen menurut Andrew E. Sikula ialah, penarikan pegawai adalah tindakan atau proses dari suatu usaha organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai untuk tujuan yang operasional.

Definisi lain dari rekrutmen ialah suatu kegiatan yang bertujuan untuk mencari sebanyak-banyaknya calon tenaga kerja yang sesuai dengan lowongan yang tersedia. Sumber-sumber dimana terdapat calon karyawan dapat diketahui melalui antara lain departemen pendidikan, departemen tenaga kerja, biro-biro konsultan, melalui iklan di media massa dan tenaga kerja dari dalam organisasi sendiri.

Selain itu, rekrutmen juga dapat diartikan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, untuk menemukan kebutuhan karyawan, perusahaan dapat melakukan ekspansi besar-besaran untuk menarik lebih banyak pelamar. Dalam hal ini, para perekrut memiliki fungsi sebagai mediasi yang menghubungkan antara perusahaan dengan masyarakat pencari kerja yang dapat diminta ke sekolah-sekolah ataupun agen pelatihan masyarakat sebagai upaya untuk mendapatkan pelamar sebanyak-banyaknya.[3]

Rekrutmen adalah proses menemukan dan menarikpara pelamar yang memenuhi syarat untuk dipekerjakan (Werther & Davis 1996). Perekrutan adalah proses mencari, mengidentifikasi dan menarik para calon yang berkemampuan (Robbins dan

[2] Patel, "Pengaruh Mode Rekrutmen Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Perkembangan Usaha (Studi Kasus Pada Koperasi Arofah Kaliwungu)," 2019, 9–25.

[3] Patel.

Coulter, 2009). Proses rekrutmen dimulai dari pencarian para pelamar dan diakhiri dengan masuknya surat lamaran dari para pelamar.[4]

Sementara itu Ivancevich (2007) mengatakan bahwa rekrutmen sebagai "The set of activities an organization uses to attract job candidates who have the abilities and attitudes needed to help the organization achive its objectives". (serangkaian aktivitas yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk menarik para pelamar kerja yang memiliki kemampuan dan sikap yang dibutuhkan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya).[5]

Seperti hal nya yang tercantum dalam buku Manajemen SDM (Suwatno dan Donni Juni Priansa) mencantumkan; Veithzal Rivai (2009:1) menyatakan bahwa rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar, yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan/dikumpulkan. Hasilnya merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Selain itu, rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan. Menurut Hariandja dalam Subekhi & Jauhar (2012:123), rekrutmen atau perekrutan diartikan sebagai proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai. Proses inidilakukan dengan mendorong atau merangsang calon pelamar yang mempunyai potensi untuk mengajukan lamaran dan berakhir dengan didapatkannya sejumlah calon.[6]

---

[4] Fernando Gertum Becker et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia "MSDM" Perusahaan*, *Syria Studies*, vol. 7, 2015.

[5] Penulis et al., *Manaj. Sumber Daya Mns.*

[6] Prasetya, Cahyo, and Maula, "Metode Dan Prosedur Pelaksanaan Rekrutmen Seleksi Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk."

Disamping itu, tujuan utama suatu perusahaan atau organisasi melaksanakan rekrutmen dan seleksi adalah untuk menemukan dan menentukan karyawan yang sesuai dengan kriteria perusahaan sehingga nantinya mampu untuk membawa kemajuan bagi perusahaan. Sedangkan tujuan perusahaan mencari karyawan yang bermutu adalah sebagai sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk nantinya mampu memberikan perubahan bagi perusahaan, karena karyawan yang memiliki kinerja yang baik juga akan menambah mutu suatu perusahaan.[7]

Sedangkan hasil dari proses rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang siap untuk diseleksi. Isu Stratejik dalam Rekrutmen (Schuler & Jackson 2006) memperhatikan beberapa hal yaitu; (1) proses rekrutmen harus konsisten terhadap strategi, visi, serta nilai-nilai yang ada pada organisasi, (2) proses rekrutmen harus bisa dilaksanakan secara efisien dan efektif. (3) Proses rekrutmen harus dibarengi dengan kemampuan organisasi dalam mempertahankan para karyawan terbaik. Definisi lain dari rekrutmen adalah proses yang membutuhkan banyak biaya, waktu, dan tenaga.

B. Metode-Metode Rekrutmen

Pada pelaksanaannya rekrutmen memiliki merode yang mendasar, sebagaimana metode yang diungkapkan oleh Mondy (2008) bahwa metode rekrutmen internal dapat berasal dari referensi karyawan, pengumuman dan pengajuan pekerjaan, Sedangkan metode rekrutmen eksternal berasal dari media iklan, agen, bursa, dan magang.[8] Sehingga metode pada pelaksanaan rekrutmen dapat berasal dari dalam maupun luar perusahaan. Hal ini dilakukan juga tentu dengan tujuan supaya dapat memperluas cakupan sumber dari para calon karyawan supaya perusahaan juga memiliki pilihan yang banyak.

---

[7] Prasetya, Cahyo, and Maula.

[8] Prasetya, Cahyo, and Maula.

Definisi lain dari metode rekrutmen ialah cara-cara spesifik yang digunakan dalam menarik para karyawan potensial ke dalam perusahaan, seperti rekrutmen online. Sumber-sumber dari rekrutmen sendiri pada umumnya berasal dari sumber internal yaitu; promosi, transfer dan penarikan kembali (*rehire*) dengan metode internal seperti; pengumuman lowongan jabatan (*job posting*) dan persediaan bakat (*talent inventory*). Sedangkan metode rekrutmen internal meliputi; pengumuman lowongan pekerjaan (*job-posting*), persediaan bakat (*talent inventory*), promosi, transfer, aktivitas pengembangan dan para karyawan yang meninggalkan perusahaan.

Metode rekrutmen ekternal melalui metode; pelamar yang datang (*walk-in*) dan surat lamaran yang masuk (*write-in*), rekomendasi karyawan, iklan, agen tenaga kerja/perusahaan jasa rekrutmen, lembaga pendidikan, asosiasi profesional/organisasi ketenagakerjaan, open house/ job fair, internet, merger dan akuisisi, rekrutmen internasional. Perekrutan secara online yaitu perekrutan melalui internet (*internet recruiter*) yaitu orang yang pekerjaan utamanya menjalankan proses rekrutmen melalui Internet, disebut juga sebagai perekrut maya (*cyber recruiter*), bursa kerja vitual (*virtual job fair*) adalah metode perekrutan online yang dilakukan oleh satu pemberi kerja atau sekelompok pemberi kerja untuk menarik sejumlah besar pelamar, situs web karier perusahaan (*corporate career websites*) merupakan situs kerja yang dapat diakses dari homepage perusahaan yang menampilkan daftar posisi-posisi yang tersedia di perusahaan dan memfasilitasi para pelamar untuk melamar kerja pada jabatan-jabatan tetentu, weblogs (disingkat blogs), situs web ketenagakerjaan umum.[9]

Berikut merupakan pembagian dari rekrutmen internal yang terdiri dari dua hal di antaranya:

---

[9] Becker et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia "MSDM" Perusahaan*.

1. Rehiring
   Rehiring berarti mempekerjakan kembali pegawai yang dahulu pernah bekerja di perusahaan tersebut. Rehiring mempunyai keuntungan yaitu pekerja telah mengetahui kondisi dan budaya perusahaan.
2. Suksesi
   Suksesi berarti proses mengidentifikasi, menilai dan mengembangkan kepemimpinan organisasi untuk meningkatkan kinerja. Suksesi bertujuan sebagai regenerasi dari dalam organisasi, proses ini berguna untuk mengisi posisi-posisi kunci di dalam organisasi dengan mempersiapkan kandidat-kandidat yang memiliki keahlian dan kemampuan yang mumpuni dan telah dipersiapkan sebelumnya sehingga ketika kandidat menduduki jabatan tersebut ia telah memenuhi kriteria yang dibutuhkan.[10]

Sedangkan rekrutmen eksternal berarti mengumpulkan calon pegawai dari luar organisasi yang dapat dilakukan melalui:

1. Iklan
   Setiap orang sudah sangat mengenal iklan. Selain untuk memperkenalkan produk, iklan juga berguna untuk mengumpulkan kandidat-kandidat pekerja. Iklan lowongan kerja bisa dipublikasikan lewat berbagai media.
2. Agensi Tenaga Kerja
   Cara lain yang digunakan untuk rekruitmen tenaga kerja adalah menggunakan agensi. Perusahaan tinggal menyebutkan posisi dan persyaratan yang diinginkan kepada agensi tenaga kerja. Agensi akan mengumpulkan kandidat-kandidat yang akan ditawarkan kepada perusahaan, perusahaan tinggal memilih kandidat-kandidat yang ditawarkan tersebut sesuai dengan kriteria yang diinginkan.[11]

---

[10] Wilson, *Manajemen Sumber Daya Manusia In Manajemen Sumber Daya Manusia*.
[11] Wilson.

3. Rekrutmen Kampus
   Berarti perusahaan mendatangi kampus-kampus untuk menjaring kandidat-kandidat. Rekruitmen kampus dianggap salah satu cara efektif guna mengumpulkan kandidat terbaik karena umumnya kampus yang dipilih adalah kampus-kampus yang memiliki reputasi yang baik dan unggulan.
4. Referral (rekomendasi dari pekerja)
   Referal adalah proses rekruitmen yang dilakukan perusahaan dengan cara mengumpulkan kandidat-kandidat yang merupakan rekomendasi dari pekerja. Refferal ini sangat cocok untuk pekerjaan yang penawaran tenaga kerjanya tidak terlalu banyak dipasaran atau bahkan langka, misalnya hacke.[12]

Sedangkan metode lain pada seleksi yang dikemukakan oleh Noe et al (2010) meliputi wawancara dan serangkaian tes kemampuan, inventarisasi kepribadian dan tes narkoba. Sedangkan prosedur pelaksanaan rekrutmen dan seleksi digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaanya sehingga dapat berjalan efektif dan terencana.

Selanjutnya ada pula faktoryang mempengaruhi rekrutmen antara lain:

1. Faktor Eksternal
   Faktor eksternal ini dianggap sangat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap upaya dala rekrutmen karyawan, diantaranya ialah seperti permintaan yang tinggi atas suatu keterampilan tertentu, semnetara ketersediaan tenaga kerja dengan keterampilan tersebut sangat terbatas jumlahnya. Untuk permasalahan seperti ini, maka tentunya dipelrukan upaya yang lebih keras dalam proses rekrutmen. Selain itu, masalah mengenai deskriminasi juga dapat memiliki pengaruh pada proses rekrutmen.

---

[12] Wilson.

2. Faktor Internal

   Faktor terpenting yang dapat mempengaruhi rekrutmen ialah perencanaan SDM. Tentunya perusahaan perlu menentukan alternatif sumber rekrutmen serta metode yang tepat untuk memenuhinya. Kemudian, setelah didapatkan alternative terbaik, bagian SDM anntinya akan menyusun rencana rekrutmen yang tepat. Pengadaan promosi disini juga dapat memiliki pengaruh bear erhadap pelaksanaan rekrutmen, Karena dengan promosi dari karyawan yang dimiliki perusahaan tidak perlu lagi melakukan rekrutmen dari luar dan karyawan lain yang beum mendapat kesempatan promosi dapat termotivasi untuk meningkatkan kualitas dirinya dalam bekerja.[13]

Berikut merupakan beberapa sumber yang dapat digunakan dalam metode rekrutmen, yang dibagi menjadi dua yakni sumber internal dan sumber eksternal.

Dari sumber eksternal di dalam negeri perekrutan bisa dilakukan melalui:

a. Walk-in, dan write-in (pelamar yang datang dan menulis laporannya sendiri).
b. Rekomendasi dari karyawan.
c. Pengiklanan (surat kabar, televisi, majalah, radio, internet, dan medi periklanan lainnya).
d. Agen-agen keamanan tenaga kerja negara
e. Agen-agen penempatan tenaga kerja
f. Lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan yang menggunakan tega kerja khusus yang menghsilkan SDM yang berkualitas dan siap kerja.
g. Departemen tenaga kerja.
h. Tenaga-tenaga professional yang mencari perusahaan.
i. Organisasi-organisasi profesi/keahlian.

---

[13] Fendy Suhariadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendekatan Teoritis - Praktis*, ed. Bintoro Wardiyanto, vol. 1999 (Surabaya, 2006).

j. Asosiasi-asosiasi pekerja.
k. Operasi-operasi militer
l. Program pelatihan kerja yang diadakan pihak swasta.
m. Pekerja-pekerja sewaan
n. Open house.[14]

Selain metode yang digunakan dalam proses rekrutmen, ada pula cara atau tips supaya dapat menarik minat para calon karyawan dalam mengajukan lamaran di antaranya:

1. Informasi yang disajikan benar-benar memberikan informasi yang jelas dan transparan tentang nama perusahaan, bidang usaha, posisi yang ditawarkan, kompensasi yang diberikan, jenjang karier dan fasilitas menarik lainnya yang ditawarkan.
2. Format lamaran dibuat menarik supaya dapat memberikan kesan perusahaan bonafid. Kesan ini dianggap sebagai hal yang penting, karena banyak pelamar yang memerhatikan hal ini sebelum memutuskan untuk mengirim surat lamaran. Misalnya kesan untuk ukuran iklan yang terlalu kecil tentu berbeda ukuran iklan yang sedang atau besar.
3. Pemilihan media untuk membuat lowongan kerja, sesuai dengan segmentasi media yang bersangkutan. Pemilihan media ini juga akan memberikan kesan bonafiditas perusahaan. Pelamar yang berkualitas biasanya hanya melamar di media yang dianggap bonafid. Di samping pemilihan media, juga yang harus diperhatikan jumlah media yang dipasang agar menjangkau pelamar yang lebih luas.[15]
4. Menempelkan brosur di perguruan tinggi dan lembaga pelatihan yang memiliki kualitas dan reputasi tinggi. Hal ini penting karena biasanya perguruan tinggi yang memiliki reputasi tinggi tentunya akan menghasilkan lulusan yang dapat dipertanggungjawabkan.

---

[14] Dr. Taufiqurokhman, S.Sos., M.Si., *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2009.
[15] Wilson, *Manajemen Sumber Daya Manusia In Manajemen Sumber Daya Manusia*.

5. Waktu yang diberikan jangan terlalu singkat, sehingga mampu memaksimalkan jumlah pelamar. Misalnya satu minggu atau sepuluh hari, hal ini ditujukan agar informasi lebih menyebar dalam waktu yang relatif lebih lama.

Jadi dengan menggunakan metode atau cara yang benar untuk menarik peminat untuk melamar mengutungkan perusahaan agar lebih leluasa untuk memilih. Makin banyak pelamar yang datang melamar makin baik, hal ini disebabkan supaya perusahaan juga dapat memiliki banyak pilihan calon karyawan terbaik.

C. Tahapan Rekrutmen

Pada pelaksanaannya, rekrutmen tentu memiliki tahapan yang perlu dlakukan oleh para calon karyawan sebelum resmi menjadi seorang karyawan dalam suatu instansi. Berikut merupakan beberapa tahapan yang perlu dilaksanakan saat pelaksanaan rekrutmen antara lain:

1. Penetuan dasar rekrutmen
   Dasar rekrutmen disini harus ditempatkan lebih dahulu supaya para pelamar yang memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diinginkannya. Dasar rekrutmen harus berpedoman kepada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut.
2. Penentuan sumber-sumber rekrutmen
   Sumber-sumber rekrutmen bisa dari dalam maupun luar organisasi.
3. Mengidentifikasi jabatan yang kosong
   Mengidentifikasi jabatan yang kosong Rekrutmen dimulai saat sebelum adanya bidang pekerjaan baru di perusahaan, karyawan dipindahkan/dipromosikan ke posisi lain, mengajukan permintaan pengunduran diri, saat terjadi PHK, dan pensiun atau karyawan meninggal. Dengan melihat fenomena tersebut dan mencocokkannya dengan perencanaan

sumber daya manusi yang sudah tersusun, maka akan dapat diketahui jabatan yang sedang lowong.

4. Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan
   Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan Persyaratan jabatan harus di buat secara hati-hati dan sejelas mungkin agar dalam penerapannya tidak ditemui banyak kekaburan yang mengganggu proses selanjutnya.
5. Menentukan calon yang tepat
   Jika persyaratan telah tersusun Langkah berikutnya adalah menentukan kandidat yang tepat. Dua alternatif untuk mencari kandidat yakni dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan. Jika diambil dari dalam, perlu unutk mengetahui karyawan yang ada saat ini yang dapat dipindahkan atau dipromosikan. Jika kandidat harus dicari dari luar perusahaan, perlu dipertimbangkan dengan cermat metode rekrutmen yang tepat untuk mendapatkan kandidat tersebut.
6. Memilih metode rekrutmen yang paling tepat
   Banyak metode rekrutmen yang dapat dipilih oleh perusahaan dalam melakukan rekrutmen, seperti melalui iklan, employee referrals, walk-ins, kementerian ketenagakerjaan, perusahaan pencari kerja, lembaga pendidikan, organisasi buruh, dan sebagainya. Dan perusahaan kadangkadang memilih beberapa metode, tergantung situasi dan kondisi yang terjadi.
7. Memangil calon yang memenuhi persyaratan
   Memanggil calon yang memenuhi persyaratan jabatan, dalam hal ini perusahaan harus meneliti administrasi secara lengkap. Dan mereka kadang-kadang harus menyodorkan beberapa formulir bagi calon karyawan yang memenuhi persyaratan untuk diproses selanjutnya.
8. Menyeleksi kandidat
   Pelaksanaan seleksi calon karyawandapat dilakukan jika pelaksanaan tugas pada jabatan yang akan diisi memerlukan kebutuhan fisik dan psikis tertentu yang tidak dimiliki oleh

setiap orang calon peserta dan ada lebih banyak kandidat yang tersedia dibandingkan jumlah jabatan yang diisi.

9. Membuat penawaran kerja
   Setelah proses seleksi dianggap cukup dan petugas rekrutmen sudah dapat menentukan kandidat mana yang cocok untuk jabatan tertentu, selanjutnya yang perlu dipersiapkan adalah penawaran kerja. Dalam penawaran kerja ini perlu dipersiapkan perjanjian kerja dan perkenalan lebih mendalam tentang ketentuan-ketentuan diperusahaan.
10. Mulai bekerja
   Setelah perusahaan selesai melakukan rekrutmen bukan berarti berhenti disini meskipun kandidat dinyatakan lulus dan menerima penawaran kerja. Ketika kandidat sudah menjadi karyawan, maka yang bersangkutan masih perlu di bantu agar ia dapat bekerja secara optimal dan bertahan dalam waktu sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Dalam perjalanannya, karyawan tersebut harus dididik/dibina dan diarahkan agar selama mengerjakan tugasnya membawa dampak positif bagi perusahaan.[16]

Di samping adanya proses tahapan dalam pelaksanaan rekrutmen, ada pula sistem yang digunakan pada saat rekrutmen, di antaranya:

1. *System patronage* (kawan) yaitu sistem penarikan karyawan yang didasarkan adanya hubungan subyektif yaitu: hubungan yang diperhitungkan antara subyek-subyeknya.
2. *System meryt* (kecakapan) yaitu penarikan karyawan yang didasarkan pada kecakapan, bakat, pengalaman, kesehatan sesuai dengan kriteria yang telah dibuat sebelumnya.
3. *System carier* (meningkat) yaitu memberikan kesempatan pada pegawai atau karyawan untuk mengembangkan bakat serta kecakapan selama dia mampu bekerja dengan harapan dapat

[16] Wilson.

naik jabatan sampai pada batas kemampuannya.[17]

Sedangkan rekrutmen tenaga kerja dalam perspektif syariah mengacu pada dua sistem rekrutmen diatas, yaitu *system meryt* dan *system carier*.[18] *System patronage* tidak digunakan, karena sistem ini dianggap tidak sesuai dengan kaidah Islam. Bahwasanya sistem meryt mempunyai keunggulan supaya dalam pemilihan calon karyawan tidak bisa dipengaruhi unsur nepotisme yaitu tidak merekrut tenaga kerja dari pihak teman atu keluarga atau cenderung terhadap golongan tertentu.[19]

D. Isu-Isu dalam Proses Rekrutmen

Selain itu ada beberapa isu yang harus diperhatikan dalam proses rekruitmen ini disebabkan kondisi ketenagakerjaan yang tidak lagi homogen saat ini. Isu-isu tersebut diantaranya:

1. Isu orang tua tunggal

   Saat ini makin banyak orang tua yang harus membesarkan anaknya sendiri diakibatkan perceraian atau kematian pasangan. Seringkali orang tua tunggal ini merupakan kandidat-kandidat yang baik untuk mengisi posisi di dalam perusahaan. Akan tetapi, kebutuhan-kebutuhan mereka harus diperhatikan karena mereka memegang peran ganda didalam keluarga. Apabila tidak ditangani dengan baik, orang tua tunggal ini tidak akan mampu berkinerja dengan baik disebabkan waktunya habis untuk mengurusi keluarga, meskipun sebenarnya mereka memiliki kapabilitas yang bagus untuk menduduki posisi tersebut. Oleh sebab itu, perusahaan harus mampu menyiapkan kebijakan-kebijakan yang mendukung posisi ganda mereka di dalam keluarga, sehingga kandidat-kandidat orang tua tunggal ini tertarik untuk bergabung dengan perusahaan kita dan

---

[17] Patel, "Pengaruh Mode Rekrutmen Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Perkembangan Usaha (Studi Kasus Pada Koperasi Arofah Kaliwungu)."

[18] Patel.

[19] Patel.

mampu meberikan kontribusi yang optimal.

2. Merekrut minoritas dan wanita
   Saat ini angkatan kerja tidak hanya didominasi oleh pria saja. Wanita pun telah terlibat dalam angkatan kerja dan mampu menduduki posisi-posisi yang sebelumnya biasa didududki oleh pria. Selain itu, wanita pun memiliki keahlian dan kapabilitas yang sama baiknya dengan pria. Oleh sebab itu, perusahaan harus menciptakan kebijakan yang tidak diskriminatif antara pria dan wanita agar kandidat-kandidat wanita pun mau bergabung dengan perusahaan kita. Selain itu mempekerjakan minoritas pun merupakan keuntungan bagi perusahaan, karena adakalanya kandiddat terbaik untuk mengisi posisi di organisasi berasal dari golongan minoritas, baik minoritas suku, ras, agama.[20]

[20] Wilson, *Manajemen Sumber Daya Manusia In Manajemen Sumber Daya Manusia*.

BAB IV
PERENCANAAN KARIER

A. Pengertian Karier

Perencanaan merupakan tahap membentuk konsep yang di dalamnya terdapat tujuan organisasi, membentuk strategi untuk mencapai suatu tujuan tertentu, serta mengembangkan rencana aktivitas kerja dalam suatu organisasi. Perencanaan merupakan langkah paling penting dari segala fungsi manajemen karena apabila tidak adanya perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengontrolan yang baik maka tidak akan mampu berjalan dengan lancar dan sistematis.

Karier merupakan seluruh posisi/profesi yang dimiliki/ dikelola selama kehidupan kerja seseorang. Perencanaan karier merupakan suatu tahap perencanaan mengenai probabilitas masing-masing karyawan di dalam suatu organisasi ataupun perusahaan selaku individu yang tengah meniti fase kenaikan pangkat atau jabatan dimana searah dan sesuai persyaratan serta kompetensi yang tengah dimiliki[1]. Menurut kol. Susilo Martoto, "perencanaan karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan/anggota organisasi sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat/ jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya"

---

[1] Andayani,Kemas.Seminar Perencanaan Sumber Daya Manusia. Gedung A. R.212 Universitas Pamulang Jalan Surya Kencana No.1, Pamulang Barat, Tangerang Selatan, Banten: UNPAM PRESS,2020,Hal140,

Perencanaan karier bertujuan untuk menyelaraskan kebutuhan, kemampuan, dan tujuan karyawan dengan peluang dan tantangan yang ada saat ini maupun di masa yang akan datang didalam organisasi. Istilah 'karier' telah lama dipakai untuk memberitahukan kepada orang-orang mengenai tiap-tiap peranan ataupun status tiap individu. Literatur ilmu pengetahuan yang mengkaji mengenai perilaku (*behavioral science*) pada umumnya memakai istilah tersebut dengan tiga pengertian[2].

1. Karier sebagai suatu tahapan promosi atau pemindahan lateral ke jabatan-jabatan yang lebih tinggi atau menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hierarki hubungan kerja selama berlangsungnya kehidupan kerja seseorang.
2. Karier sebagai acuan pekerjaan-pekerjaan yang menghasilkan suatu pola kemajuan yang bersifat sistematik serta jelas-jalur karier. Sebagai contoh, dalam profesi pemrosesan data, jalur karier umumnya diawali dengan operator computer serta kemudian meningkat menjadi pemrogram junior, pemrogram senior, analis serta pemrogram analis system, analis senior, pemimpin proyek, manajer departemen system, serta wakil direktur bidang pelayanan informasi.
3. Karier sebagai sejarah pekerjaan seseorang, atau rekam jejak posisi yang dipegang serta dikelola selama terjun ke dalam kehidupan kerja. Dalam konteks ini, tiap-tiap orang dengan sejarah kerja mereka disebut mempunyai karier.

B. Istilah-Istilah dalam Perencanaan Karier

1. Informasi Karier

   Informasi tentang perencanaan karier pada dasarnya merupakan bagian dari sistem informasi sumber daya

---

[2] Bulky,Muhammad.dkk,PERENCANAAN KARIER.Universitas Brawijaya, 2015, Hal 04, http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2015/11/Perencanaan-karier-msdm.pdf

manusia[3]. Beragam metode dapat digunakan untuk pemberian informasi, antara lain dengan menggunakan metode ceramah, pidato pengarahan, surat edaran, lokakarya, seminar, social meeting, serta metode yang lain. Dengan berbagai informasi tersebut, diharapkan para anggota organisasi masing-masing dapat meneliti secara individu mengenai jabatan-jabatan yang dirasa cocok guna dimantapkan sebagai pengembangan kariernya lebih lanjut.

2. Konseling Karier

   Konseling karier merupakan upaya memberikan bantuan berupa bimbingan serta konseling kepada para anggota supaya di dalam menetapkan sasaran-sasaran kariernya sesuai minat, bakat, serta kemampuannya dapat dilakukan dengan tepat[4]. pembimbing karier harus menyadari bahwa karier merupakan salah satu bagian dari rencana hidup seseorang, dengan demikian bimbingan karier untuk penilaian pribadi sangat diperlukan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

3. *Turn-over*

   Turn-over merupakan empati terhadap karier individual dalam perencanaan karier yang telah ditetapkan akan dapat meningkatkan loyalitas pada organisasi tempat mereka bekerja (rasa kesetiaan organisasi)[5].

4. Pola Jalur Karier Bertahap

   Pola jalur karier bertahap adalah suatu pola yang memperlihatkan urutan berjenjang serta bertahap dari jabatan-jabatan di dalam struktur organisasi yang membentuk terhadap karier seseorang.

---

[3] Bernadin, H. Jhon & Joice E.A. Russel. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: EXPERENTIAL APPROACH. Singapore; McGraw-Hill, Inc, 2013.

[4] Mohamad,Muspawi. *MENGELOLA PERENCANAAN KARIER STAF DALAM SEBUAH ORGANISASI*. Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi Vol.17 No.2 Tahun 2017,Hal 06, https://media.neliti.com/media/publications/225507-mengelola-perencanaan-karier-staf-dalam-5b9fad67.pdf

[5] Siagian, Sondang P. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.Jakarta: Bumi Aksara, 2013.

5. Jabatan
   Jabatan merupakan suatu kedudukan yang mengarahkan banyaknya tugas, tanggung jawab, batas wewenang, serta hak-hak tiap-tiap karyawan dalam suatu rangkaian susunan organisasi atau perusahaan.
6. Jabatan Struktural
   Jabatan struktural pada dasarnya merupakan jabatan karier, maknanya jabatan yang digunakan bagi individu yang tengah diarahkan ke dalam jenjang yang paling tinggi dalam suatu organisasi[6]. Dengan demikian, orang baru atau karyawan baru yang telah diterima dalam suatu organiasi atau suatu perusahaan harus melaksanakan program orientasi terlebih dahulu serta diberi pengalaman pada jabatan staf yang bersifat membantu jabatan struktural, karena jabatan struktural sangat membutuhkan kematangan psikologis, selain kematangan serta kemampuan pribadi.
7. Tenggang Waktu
   Tenggang waktu jabatan seseorang atau masa jabatan individu di dalam suatu organisasi atau perusahaan sebaiknya ditentukan secara tegas serta pasti dikarenakan hal tersebut nantinya dapat memberikan efek psikologis yang positif terhadap pemangku jabatan yang bersangkutan.
8. Jabatan penunjang
   Jabatan penunjang merupakan jabatan yang fungsi serta tugas-nya bersifat menunjang serta dapat membantu tercapainya sasaran dan tujuan pokok suatu organisasi atau suatu perusahaan.
9. Jabatan Pokok
   Jabatan pokok merupakan jabatan yang mempunyai fungsi serta dimana tugas pokoknya menunjang langsung tercapainya sasaran pokok organisasi atau perusahaan.

[6] Mohamad,Muspawi. *MENGELOLA PERENCANAAN KARIER STAF DALAM SEBUAH ORGANISASI*. Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi Vol.17 No.2 Tahun 2017, Hal 04, https://media.neliti.com/media/publications/225507-mengelola-perencanaan-karier-staf-dalam-5b9fad67.pdf

10. *Span of control*
    Span of control merupakan piramidal kepangkatan yang serasi sesuai dengan prinsip rentang kendali dalam suatu organisasi atau perusahaan[7].
11. Pangkat
    Pangkat merupakan kedudukan atau posisi yang menunjukkan tingkat seorang karyawan atau pegawai dalam rangkaian susunan kepegawaian yang telah diatur serta yang digunakan sebagai dasar penggajian. Semakin tinggi pangkat, semakin terbatas pula jumlah personel yang menduduki kepangkatan tersebut.
12. Jalur Karier (*career path*)
    Jalur Karier (*career path*) merupakan suatu jalur karier adalah pola pekerjaan-pekerjaan berurutan yang dapat membentuk karier seseorang[8].
13. Sasaran-sasaran karier (*career goals*.),
    Sasaran-sasaran karier (*career goals*.) merupakan posisi diwaktu yang akan datang di mana masing-masing invidu berjuang untuk mencapainya sebagai bagian dari kariernya.
14. Pengembangan karier (*career development*)
    Pengembangan karier (*career development*) merupakan peningkatan-peningkatan pribadi yang dilaksanakan tip-tiap individu guna mencapai suatu rencana karier yang telah diatur.
15. Perencanaan karier (*career planning*)
    Perencanaan karier (*career planning*) merupakan suatu tahap melalui mana sesorang memilih sasaran karier, dan jalur untuk dapat mencapai sasaran tersebut.

---

[7] Mohamad,Muspawi. *MENGELOLA PERENCANAAN KARIER STAF DALAM SEBUAH ORGANISASI*. Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi Vol.17 No.2 Tahun 2017,Hal 03, https://media.neliti.com/media/publications/225507-mengelola-perencanaan-karier-staf-dalam-5b9fad67.pdf

[8] Riane Johnly, Pio, *PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER*, Seminar Nasional TIK dan Ilmu Sosial (SocioTech) 2017 ISBN: 978-602-17488-2-4 STMIK Bumigora, 10 Oktober 2017, Hal 03, https :// journal. universitasbumigora.ac.id

C. Manfaat Perencanaan Karier

Dalam manajemen sumberdaya manusia, perencanaan karier masuk dalam kategori sebagai program pembinaan tenaga kerja. Tujuan dari adanya kegiatan pembinaan ini yaitu guna memelihara karyawan dengan beragam cara,seperti mengembangkannya, sesuai dengan bakat,minat serta kemampuannya, supaya mampu berfungsi dengan baik serta maksimal bagi suatu perusahaan/ organisasi[9]. Bagi karyawan maupun perusahaan/organisasi, perencanaan karier ini mampu memberikanbermacam-macam manfaat bagi keduanya dalam bentuk:

1. Bagi karyawan
   a. Mengembangkan potensi yang dimiliki, kemampuan serta ketrampilannya secara tepat.
   b. dapat mengetahui apa saja jalur pengembangan karier karyawan di dalam suatu organisasi atau suatu perusahaan
   c. Mendapatkan pelatihan yang tepat, sesuai dengan arah pengembangan kariernya secara maksimal.
2. Bagi perusahaan/organisasi
   a. Dapat membantu mengendalikan tingkat keluar masuk pegawai (turn-over rate)
   b. Membantu terlaksananya program kaderisasi dengan terstruktur
   c. Dapat mengetahui serta mengantisipasi keinginan serta bakat tenaga kerja
   d. Mengetahui sejak awal tenaga kerja yang kurang/tidak terampil, juga tenaga kerja yang kurang/tidak produktif, sehingga dapat diambil tindakan segera secara tepat.

Menurut Sinambela, manfaat perencanaan karier adalah:[10]

---

[9] Riane Johnly, Pio, *PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER*, Seminar Nasional TIK dan Ilmu Sosial (SocioTech) 2017 ISBN: 978-602-17488-2-4 STMIK Bumigora, 10 Oktober 2017, Hal 03, https://journal.universitasbumigora.ac.id

[10] Mohamad,Muspawi. *MENGELOLA PERENCANAAN KARIER STAF DALAM SEBUAH ORGANISASI*. Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi Vol.17 No.2 Tahun 2017,Hal 07, https://media.neliti.com/media/publications/225507-mengelola-perencanaan-karier-staf-dalam-5b9fad67.pdf

1. Membantu dalam proses pengembangan sumber daya manusia di dalam organisasi/suatu perusahaan dengan mencatat berbagai informasi terkait kemampuan serta prestasi yang dimiliki pegawai sehingga dapat digunakan secara objektif untuk mengambil berbagai keputusan seperti mempromosikan pegawai yang berprestasi
2. Mendorong loyalitas serta komitmen tiap-tiap pegawai pada organisasi/suatu perusahaan serta meminimalisir ketidakpuasan yang terjadi yang dapat berujung keluar dari organisasi/ perusahaan yang terkait.
3. Pegawai dapat dengan tenang mengoptimalisasikan kemampuannya karena masing-masing pegawai/karyawan yakin bahwa karier yang tengah ditempuh di organisasi/ perusahaan tersebut dapat berjalan baik.
4. Pegawai akan memiliki sifat optimisme untuk dapat bertumbuh serta berkembang dalam suatu organisasi/perusahaan tersebut.
5. Pegawai akan merasa puas terhadap organisasi serta tentu saja hal tersebut dapat membangkitkan motivasi dalam bekerja.

Manfaat perencanaan karier menurut Handoko dapat dikemukakan sebagai berikut[11];

1. Mengembangkan tiap-tiap karyawan yang dapat dipromosikan. Ini berarti bahwa perencanaan karier dapat membantu mengembangkan banyak suplai karyawan internal, terutama karyawan yang memiliki potensi yang mumpuni.
2. Menurunkan perputaran karyawan (*turnover*). Perhatian terhadap karier individual dalam perencanaan karier yang telah ditetapkan akan mampu meningkatkan loyalitas pada organisasi tempat mereka bekerja (rasa kesetiaan organisasi) sehingga dapat memberikan dampak baik bagi kedepannya.

[11] Mohamad, Muspawi. *MENGELOLA PERENCANAAN KARIER STAF DALAM SEBUAH ORGANISASI*. Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi Vol.17 No.2 Tahun 2017,Hal 07. https://media.neliti.com/media/publications/225507-mengelola-perencanaan-karier-staf-dalam-5b9fad67.pdf

3. Mengungkap potensi karyawan. Adanya perencanaan karier yang jelas akan mendorong para karyawan secara individual maupun kelompok untuk lebih semangat dalam menggali kemampuan potensial masing-masing guna mencapai sasaran-sasaran karier yang diinginkan.
4. Mendorong pertumbuhan. Perencanaan karier yang baik akan mampu mendorong semangat kerja karyawan untuk terus tumbuh serta berkembang. Dengan demikian, motivasi kerja para karyawan dapat dipelihara dan dapat dimaksimalkan.
5. Mengurangi penimbunan. Ini berarti perencanaan karier akan dapat mengangkat dan memotivasi kembali para karyawan yang tidak berkualitas untuk terus maju sehingga tidak tertimbun tanpa harapan.
6. Memuaskan kebutuhan karyawan. Dengan adanya perencanaan karier berarti adanya penghargaan terhadap individu karyawan, yang berarti pula adanya pengakuan serta penghargaan terhadap prestasi tiap-tiap individu karyawan. Hal inilah yang dapat memuaskan karyawan, yang pada dasarnya merupakan kebutuhan organisasi /suatu perusahaan .
7. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui. Perencanaan karier dapat membantu karyawan agar lebih siap untuk menduduki jabatan-jabatan yang lebih penting dan memiliki beban lebih besar. Persiapan ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang telah ditetapkan.

D. Faktor-Faktor Mempengaruhi Karier

Beragam faktor yang dapat berpengaruh terhadap perkembangan karier, diantaranya ialah faktor internal serta faktor eksternal, keduanya saling berhubungan serta berpengaruh secara positif terhadap arah pilihan karier, yang merupakan suatu tahap yang bercirikan suatu perubahan, berlangsung secara tahap serta terjadi pergeseran yang beruang-lingkup luas kepada suatu hal yang lebih spesifik, serta terjadi akibat adanya hubungan yang positif antara

faktor-faktor internal dalam diri individu serta faktor eksternal di luar individu. Adapun faktor internal dalam diri individu dan faktor eksternal di luar diri individu sebagai berikut:[12]

1. Faktor Internal

   Faktor internl dibagi menjadi bermacam-macam hal serta dapat dibedakan antara satu dengan yang lainnya. Bermacam-macam faktor internal tersebut memberikan keunikan/ciri khas kepribadian individu, diantaranya sebagai berikut:

   a. Taraf intelegensi

      Taraf intelegensi merupakan kemampuan individu untuk mencapai prestasi-prestasi yang memiliki peranan guna menetapkan serta mempertahankan suatu tujuan, untuk melakukan penyesuaian dalam rangka mencapai tujuan itu, dan untuk menilai keadaan diri secara kritis, serta bersifat objektif.

   b. Bakat khusus

      Bakat khusus merupakan kemampuan/kompetensi yang menonjol yang dimiliki oleh tiap-tiap individu di dalam bidang kognitif, bidang keterampilan, serta dalam bidang kesenian.

   c. Minat

      Minat merupakan kecenderungan/keinginan yang menetap dalam diri tiap-tiap individu untuk merasa tertarik pada suatu bidang tertentu serta menimbulkan perasaan senang berkecimpung di dalam berbagai kegiatan dalam bidang tertentu. Ciri-ciri individu yang berminat terhadap suatu hal menurut Djaali adalah sebagai berikut[13]:

      1) Afeksi, pada dasarnya tiap-tiap individu akan memiliki minat terhadap suatu hal atau aktivitas didasarkan pada

---

[12] Ulifa, Rahma, BIMBINGAN KARIER SISWA, Malang:UIN-MALIKI PRESS,2010,Hal 44, https://inlislite.uin-suska.ac.id/opac/detail-opac?id=21179

[13] Slameto, BELAJAR DAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHINYA, Jakarta: Rineka Cipta,Ed.Rev.cet.5,2010 hal 181, https://inlislite.uin-suska.ac.id/opac/detail-opac?id=20726

bagaimana perasaannya atau afeksinya terhadap hal tersebut.

2) Kesadaran sampai pemilihan nilai, tiap-tiap individu dalam menemukan minatnya selalu dalam keadaan sadar, sehingga tiap-tiap individu dapat menentukan serta memilih suatu hal yang dirasa diminatinya tersebut.
3) Persepsi, jika individu memiliki minat terhadap suatu hal maka individu tersebut secara otomatis mampu mempersepsikan minatnya tersebut berdasarkan pandangannya sendiri.
4) Seleksi, penentuan minat masing-masing individu terhadap suatu hal atau aktivitas, secara otomatis akan diseleksi terlebih dahulu sebelum individu menentukan minatnya tersebut.
5) Kecenderungan hati, setelah individu benar-benar merasa yakin dengan minatnya tersebut, maka individu akan cenderung sepenuh hati melakukan berbagai cara agar minatnya terhadap suatu hal atau aktivitas tersebut tercapai.

d. Sifat-sifat

Sifat-sifat mencakup sifat-sifat kepribadian, ciri-ciri kepribadian yang memiliki kecenderungan serta memberikan corak pada seseorang, contohnya seperti gembira,ramah, halus, terbuka, fleksibel, tertutup, pesimis, serta ceroboh.

e. Nilai-nilai kehidupan (*values*)

nilai- nilai kehidupan ialah beberapa konsep ideal yang diterima seseorang serta dijadikan sebagai pedoman atau pegangan hidup. Nilai-nilai sangat berpengaruh serta membentuk gaya hidup seseorang *(life style)*.

f. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki mengenai bidang-bidang serta mengenai diri sendiri. Informasi mengenai dunia kerja yang dimiliki oleh tiap-tiap individu

dapat akurat serta sesuai dengan kenyataan atau tidak akurat idealisasinya, bilamana informasi yang tidak akurat diganti dengan informasi yang lebih akurat, terdapat kemungkinan individu mengalihkan perhatiannya dari beberapa jabatan yang mula-mula didambakan menjadi kejabatan yang lain.

g. keadaan jasmani

keadaan jasmani yaitu ciri-ciri fisik yang dimiliki oleh seseorang meliputi tinggi badan, berat badan, jenis kelamin, dalam bidang pekerjaan tertentu mempersyaratkan keadaan jasmani berkaitan dengan ciri-ciri fisik seseorang.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan sejumlah hal ataupun faktor yang terletak di luar diri seseorang yang berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap diri seseorang. Perkembangan karier berlangsung di dalam ruang lingkup pilihan karier. Sebagaimana dijelaskan di atas, dapat menjadi perubahan pada faktor eksternal meskipun tidak dalam gradasi yang sama pada masing-masing faktor yang ada.

Faktor eksternal antara lain[14]:

a. Status sosial ekonomi keluarga,

beberapa hal yang dapat melatarbelakangi status sosial ekonomi orang tua diantaranya adalah tingkatan pendidikan orang tua, penghasilan, serta status pekerjaan orangtua.

b. Prestasi akademik individu

prestasi akademik individu diartikan sebagai suatu tingkat pencapaian tertentu di dalam kerja akademik yang terbukti pada hasil evaluasi belajar, hasil tes, nilai lapor, atau hasil tes potensi akademik lainnya yang berlaku.

c. Pendidikan sekolah

Pendidikan sekolah merupakan tingkatan atau jenjang yang dimilki atau diperoleh melalui lembaga pendidikan.

[14] Ulifa, Rahma, BIMBINGAN KARIER SISWA, Malang: UIN-MALIKI PRESS,2010, Hal 46-47, https://inlislite.uin-suska.ac.id/opac/detail-opac?id=21179

Semakin tinggi tingkat pendidikan individu tersebut maka akan semakin mudah orang tersebut memperoleh pekerjaan atau jabatan tertentu serta penghargaan dimata masyarakat.

e. Tuntutan yang melekat

Tuntutan yang melekat dalam masing-masing jabatan serta pada setiap program studi atau latihan, yang mempersiapkan seseorang untuk diterima pada jabatan tertentu serta berhasil di dalamnya.

f. Lingkungan

lingkungan yang bersifat potensial maupun direkayasa mempunyai hubungan yang positif terhadap sikap, perilaku, serta keseluruhan hidup dan kehidupan orang-orang di sekitarnya.

E. Jenis-Jenis Karier

Berikut merupakan jenis-jenis karier;

1. Realistik

Seseorang atau individu yang memiliki jenis karier realistik, mayoritas memiliki tipe kepribadian yaitu mencintai pekerjaan, menggunakan alat, keterampilan teknis, keterampilan fisik, mesin, materialis, berfokus pada kekuatan, status dan praktik, sedikit toleransi.

2. Investigatif

Seseorang atau individu yang memiliki jenis karier investigatif,mayoritas memiliki tipe kepribadian yaitu suka teka-teki serta menyukai tantangan, senang belajar matematika, aman serta senang membaca sains, kemampuan menganalisis, berpikir kompleks serta abstrak,dan senang menjadi pusat perhatian.

3. Artistik

Seseorang atau individu yang memiliki jenis karier artistik , mayoritas memiliki tipe kepribadian yaitu suka membuat lagu, mencintai seni, menulis, kreatif, menggunakan alat di tempat

kerja, mencintai kebebasan, terbuka serta mengekspresikan dirinya.

4. Sosial

   Seseorang atau individu yang memiliki jenis karier sosial,mayoritas memiliki tipe kepribadian yaitu peduli, membantu, diskusi tentang cara bekerja / dapat bekerja dalam kelompok, banyak bicara, keterampilan verbal serta sosial yang unggul, sederhana, fleksibel, berpegang pada nilai-nilai idealistis, rendah hati, ramah serta mampu memahami situasi orang lain.

5. Enterprising

   Seseorang atau individu yang memiliki jenis karier enterprising , mayoritas memiliki tipe kepribadian yaitu ambisius, mudah bergaul, mudah mempengaruhi orang lain, tegas, yang ingin dikenal, pemimpin, tidak sabar, bangga, percaya diri, tertarik pada tingkat serta kekuatan yang dimiliki.

6. Konvensional

   Tipe kepribadian yaitu menilai sesuatu dengan uang, dapat diandalkan, mengikuti instruksi dan peraturan, cara diatur, bergantung pada orang lain, sulit dibuka (tutup) seperti organisasi, perencana yang baik, ia menyukai lingkungan kantor, dan angka kemampuan bekerja.

BAB V
TEORI TENTANG KARAKTERISTIK INDIVIDU

A. Pengertian Karakteristik Individu

Karakteristik Individu merupakan perbedaan antara individu satu dengan individu lainnya. Sumber daya yang paling penting dalam organisasi ialah sumber daya manusia, karena dari sanalah individu memberikan tenaga, kreativitas, kemampuan, dan usaha mereka untuk organisasi agar eksistensi didalam organisasi tetap ada.[1]

Karakteristik Individu merupakan ciri khas atau sifat khusus yang pastinya dimiliki oleh setiap individu yang dapat menjadikan dirinya sendiri memiliki kemampuan yang berbeda dengan individu lainnya untuk mempertahankan dan memperbaiki kinerjanya.[2] Karakteristik individu juga merupakan faktor internal (*interpersonal*) yang menggerakkan dan mempengaruhi individu karena pada dasarnya dalam setiap individu tentunya memiliki karakteristik yang berbeda antara individu satu dengan yang lainnya.

Menurut Ratih Hurriyati, Karakteristik Individu merupakan suatu proses psikologi yang mempengaruhi individu dalam memperoleh, menerima dan mengkonsumsi barang dan jasa serta pengalaman.

---

[1] Herianus Peoni, Pengaruh Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Jurnal dari Universitas SAM RATULANGI, 2014, hal. 3

[2] Destia Aktarina, Pengaruh Karakteristik Individu, Pekerjaan dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi dan Dampaknya terhadap Kinerja Anggota POLRI di POLRESTA Palembang, hal. 43.

Menurut Ardana dkk, karakteristik individu merupakan minat, sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan, kemampuan atau kompetensi, kebutuhan individual, pengetahuan mengenai emosi dan pekerjaan, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai. [3]

Menurut Ribhan, Karakteristik individu ialah mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status pernikahan dimasa kerja dalam organisasi.

Menurut Gibson, James L yang dirubah alih bahasakan oleh Nunuk Ardiani menyatakan bahwa yang dimaksud dengan karakteristik individu ialah kemampuan dan kecakapan, latar belakang, serta demografi.[4] Klasifikasi dari demografi ialah jenis kelamin dan juga ras. Kedua hal tersebut merupakan karakteristik yang memiliki individu dan juga karakter tersebut akan memasuki suatu lingkungan atau tempat baru yang biasa disebut dengan organisasi.

Menurut Robbins, Stephen. P dan Judge. A dirubah alih bahasakan oleh Diana Angelica mengartikan bahwa karakteristik individu ialah suatu kemampuan, kepribadian, karakteristik-karakteristik biografis, sikap, persepsi dan nilai.[5]

Menurut Thoha, Karakteristik individu dapat dilihat dari : pendidikan, keahlian, dan juga pengalaman kerja. Setiap individu mempunyai tujuan, kebutuhan, kemampuan dan pandangan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan inilah yang akan dibawa kedalam dunia kerja yang nantiknya akan menyebabkan kepuasan antara satu individu dengan individu

---

[3] Andy Setiawan dan Tri Bodroastuti, Pengaruh Karakteristik Individu dan Faktor-Faktor Pekerjaan terhadap Motivasi (Studi pada Karyawan CV. Bintang Timur Semarang), Jurnal STIE Widya Manggala, hal. 8

[4] Nur Hayati dan Imelda Cristina Sinaga, Pengaruh Karakteristik Individu (Individual Characteristics Team) Terhadap Kinerja Tim (Performance Team), 1 April 2014.

[5] Nur Hayati dan Imelda Cristina Sinaga, Ibid., hal. 5.

lainnya meskipun berada didalam lingkup pekerjaan yang sama.[6]

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa setiap karyawan sebagai individu memiliki karakteristik yang berbeda, perbedaan ini menggambarkan bahwa karakteristik individu tidak sama antara individu satu dengan individu yang lainnya sehingga perusahaan dalam melakukan, perekrutan, pengembangan karier dan meningkatkan kinerja karyawan dapat mempertimbangkan dari karakteristik individu setiap karyawannya.

B. Faktor-Faktor Karakteristik Individu

Menurut Winardi, Karateristik Individu mencakup sifat-sifat yang berupa kemampuan dan keterampilan : latar belakang, keluarga, sosial, dan pengalaman : umur, jenis kelamin, bangsa dan juga yang lainnya yang mencerminkan sifat demografi tertentu : serta karakteristik psikologis yang terdiri dari persepsi, kepribadian, sikap, motivasi, dan belajar. Menurutnya cakupan sifat-sifat tersebut membentuk suatu nuansa budaya tertentu yang menandai ciri dasar bagi suatu organisasi tertentu.[7]

Robbins menyatakan bahwa, faktor-faktor yang mudah didefinisikan dan tersedia dan juga data yang dapat diperoleh sebagian besar dari informasi yang tersedia dalam berkas personalia seorang pegawai mengemukakan karakteristik individu meliputi : usia, jenis kelamin, status pernikahan, banyaknya tanggungan atau beban dan masa kerja dalam organisasi.[8]

Karakteristik individu yang tercermin dari kemampuan dan keterampilan, usia, jenis kelamin, status pernikahan, masa kerja, keturunan, lingkungan sosial, pengalaman, dan nilai individu. Penetapan karyawan pada bidang pekerjaan yang sesuai dengan

---

[6] Ribhan," *Hubungan Karakteristik individu Dengan Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel Mediasi (Studi Kasus oada PT Chandra Superstore Tanjung Karang Bandar Lampung),* Jurnal Bisnis Dan Manajemen, Vol.4 No.2,2008. hlm. 92.

[7] Abdur Rahman, Ibid., hal. 77.

[8] Herianus Poeni, Op. Cit., hal. 3.

kemampuan dan juga keterampilan yang dimilikinya akan mengarah pada prestasi dan kepuasan kerja yang tinggi.[9]

Individu berasal dari satuan kecil yang tidak dapat dibagi lagi. Menurut konsep Sosiologis Individu berarti manusia yang hidup berdiri sendiri. Individu sebagai makhluk ciptaan Tuhan yang dimana didalam dirinya dilengkapi oleh kelengkapan hidup yang meliputi raga, rasa, rasio, dan rukun. Adapun beberapa faktor dari karakteristik individu, antara lain sebagai berikut :

1. Umur atau Usia

Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia (1984) menyatakan bahwa, umur atau usia merupakan lama waktu hidup atau ada (sejak dilahirkan) seseorang ke dunia. Semakin tua karyawan maka semakin tinggi komitmennya terhadap organisasi, hal tersebut dikarenakan kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi terbatas sejalan dengan meningkatnya umur atau usia individu. Namun keterbatasan tersebut dipihak lain dapat meningkatkan pandangan yang lebih positif mengenai atasan, sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka terhadap organisasi.

Umur atau Usia harus mendapatkan perhatian karena hal tersebut sangat mempengaruhi kondisi fisik, mental, tanggung jawab serta kemampuan kerja seseorang atau individu. Karyawan yang masih muda pada umumnya memiliki fisik yang masih kuat, dinamis, dan kreatif, Akan tetapi yang menjadi poin negatifnya ialah mudah bosan, sering absensi, kurang bertanggung jawab serta turnovernya yang tinggi. Jika dibandingkan dengan karyawan yang umurnya lebih tua kondisi fisiknya kurang, akan tetapi mereka tetap bekerja ulet, tanggung jawabnnya besar dan absensi serta turnovernya rendah.[10]

---

[9] Abdi Akbar, Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Krakteristik Organisasi, dan Karakteristik Individu terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Swasta di Provinsi Sulawesi Selatan, Analisis, Vol. 6. No. 2, 18 Juli 2016, hal. 185

[10] Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, Edisi Revisi , Hlm.54

Hubungan dengan kinerja pekerjaan ialah umur atau usia yang meningkat maka produktivitas menurun. Hal tersebut dikarenakan menurunnya kecepatan, kekuatan, serta kecekatan, dan juga meningkatnya kejenuhan atau kebosanan dan kurangnya rangsangan intelektual. Namun ada juga *study* yang mengemukakan bahwa umur atau usia serta produktivitas tidak berhubungan sama sekali. Dengan alasan menurunnya keterampilan jasmani tidak cukup bahaya pada menurunnya kinerja, dan meningkatkan umur dapat diimbangi dengan meningkatnya pengalaman.[11]

2. Pendidikan

Pendidikan merupakan pengajaran, pembinaan, pelatihan dan semua hal yang merupakan bagian dari usaha manusia untuk meningkatkan kecerdasan dan keterampilannya.[12]

Pendidikan merupakan suatu kegiatan untuk mengembangkan seluruh aspek kepribadian manusia yang berjalan seumur hidup, atau yang biasa kita tahu, pendidikan tidak hanya didalam kelas akan tetapi berlangsung pula diluar kelas. Pendidikan juga bukan bersifat formal namun juga bisa non formal.

Pendidikan dibentuk untuk memperbaiki atau meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga karyawan yang berkaitan akan lebih memahami dalam melaksanakan tugas tersebut.[13]

Menurut Handoko, Pendidikan Ialah faktor yang sangat penting dalam menentukan kemampuan kerja karyawan. Pendidikan dan pengalaman kerja merupakan langkah awal untuk melihat kemampuan seseorang.

---

[11] http://lukmancoroners.blogspot.com/2010/04/perilaku-individu-dalam-organisasi-html diakses pada tanggal 13 Januari 2016.

[12] Hasan Basri, *Filsafat Pendidikan Islam*, Pustaka Setia, Bandung, 2009, hlm. 53.

[13] Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen*, Gadjah Mada University press, Yogyakarta, 2002, hlm.203.

Sedangkan Menurut Hasibuan, Pendidikan ialah indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki jabatan tertentu.

Dengan pendidikan pegawai akan bertambah kemampuan atau keahlian yang dimilikinya. Hal ini berarti ia akan melengkapi tujuan organisasi. Misalnya dengan mengikuti program pelatihan dan kursus. Dari pendapat diatas, tingkat dan jenis pendidikan yang dimiliki oleh pegawai dapat menentukan pekerjaan yang akan diberikan kepadanya. Hal tersebut mempermudah jalur karier yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan kerjanya.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Pendidikan Ialah aktivitas yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan sehingga menjadi lebih mengerti dan mempunyai nilai lebih dalam segala aspek kehidupan.

Adapun Tujuan Pendidikan dan Pelatihan pada umunya ialah dalam rangka pembinaan terhadap tenaga kerja atau karyawan agar mendapat beberapa hal, yaitu :

1. Meningkatkan kepribadian dan semangat mengabdi kepada organisasi dan masyarakat,
2. Meningkatkan mutu, kemampuan serta keterampilan baik dalam melaksanakan tugasnya maupun kepemimpinannya,
3. Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan dalam melaksanakan tugas,
4. Melatih dan melaksanakan kerja dalam perencanaan,
5. Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja.[14]

Tingkat pendidikan tenaga kerja ialah salah satu aspek yang sangat diperlukan dalam mengembangkan sumber daya, karena erat kaitannya dengan peningkatan kinerja para pekerja. Hal ini

[14] Abdurrahman Fathoni, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, RINEKE CIPTA, Jakarta, hlm.148

mengingat bahwa tenaga kerja yang berpendidikan lebih tinggi akan memiliki pengetahuan yang lebih luas dan banyak lagi, sehingga akan mendorong seseorang dalam melakukan tindakan yang lebih dalam kerjaannya.

3. Keahlian

Menurut Hasibuan, keahlian harus mendapat perhatian utama kualifikasi seleksi. Dikarenakan hal inilah yang akan menentukan mampu tidaknya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Keahlian ini mencakup *technical skill, human skill, conceptual skill,* kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan, serta kecermatan penggunaan peralatan yang dimiliki perusahaan dalam mencapai tujuan.[15]

a. Kemampuan Teknik (*Technical Skil*)
   Kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas tertentu yang didapatkan dari pengalaman, pendidikan dan *training*.
b. Kemampuan Sosial (*Human Skil*)
   Kemamuan dalam bekerja dengan melalui orang lain yang mencakup pemahaman mengenai motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efisien dan efektif.
c. Keterampilan Konseptual (*conceptual skil*)
   Kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang kompleks serta merumuskan konsep.

Kemampuan dan keterampilan memainkan peranan penting dalam perilaku individu dan performa sebuah kemampuan atau *ability* merupakan sebuah sifat (yang melekat pada manusia atau yang dipelajari) yang memungkinkan seseorang melakukan suatu tindakan atau pekerjaan fisikal dan mental.[16]

---

[15] Malayu S.P.Hasibuan, *Op.cit.,* hlm.54.
[16] J.Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Kencana, Jakarta, 2004, hlm. 201

Kemampuan individu diwujudkan dalam bentuk kapabilitas. Individu yang terampil memiliki pengetahuan dan keahlian. Sejak dilahirkan setiap individu dianugerahi Tuhan dengan bakat dan kemampuan. Bakat ialah kecerdasan alami yang bersifat bawaan, sedangkan kemampuan ialah kecerdasan individu yang diperoleh melalui proses belajar.[17]

4. Pengalaman Kerja

Menurut Dewey, pengalaman tidak menunjuk pada sesuatu yang sedang berlangsung didalam kehidupan batin si subjek atau sesuatu yang ditangkap secara inderawi didalam dunia luar, ataupun sesuatu yang berada dibalik dunia, inderawi yang hanya mampu dicapai dengan akal budi dan intuisi. [18]

Pengalaman kerja merupakan sebuah proses pembentukan pengetahuan dan keterampilan mengenai metode suatu pekerjaan karena melibatkan karyawan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Beberapa faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja karyawan antara lain, yaitu :

a. Latar belakang pribadi, mencakup : pendidikan, kursus, latihan, bekerja. Untuk menunjukkan apa yang dilakukan seseorang di waktu lalu,
b. Bakat dan minat untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan seseorang,
c. Sikap dan kebutuhan (*attitude dan needs*) untuk tanggung jawab dan wewenang seseorang,
d. Kemampuan-kemampuan tersusun dan manipulatif untuk mempelajari kemampuan penganalisaan dan penilaian.
e. Keterampilan dan kemampuan teknik, untuk menilai kemampuan dalam melaksanakan aspek-aspek teknik pekerjaan.

---

[17] Sopiah, *Perilaku Organisasional*, ANDI, Yogyakarta, 2008, hlm. 23

[18] John Dewey, *Pengalaman & Pendidikan*, kepel Press, Yogyakarta, 2002, hlm.147

Tidak ada istilah bahwa karyawan yang lebih lama bekerja akan lebih produktif dibandingkan dengan yang baru bekerja. Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, maka semakin terampil dan semakin cepat atau muda dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Dan juga semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang maka pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerja pekerjaannya.[19]

C. Dimensi Karakteristik Individu

Karakteristik individu mencakup sejumlah sifat dasar yang melekat pada individu tertentu. Menurut Winardi, Karateristik Individu mencakup sifat-sifat yang berupa kemampuan dan keterampilan : latar belakang, keluarga, sosial, dan pengalaman: umur, jenis kelamin, bangsa dan juga yang lainnya yang mencerminkan sifat demografi tertentu : serta karakteristik psikologis yang terdiri dari persepsi, kepribadian, sikap, motivasi, dan belajar. Menurutnya cakupan sifat-sifat tersebut membentuk suatu nuansa budaya tertentu yang menandai ciri dasar bagi suatu organisasi tertentu.[20]

Indikator karakteristik individu menurut teori Path-Goal, yakni :[21]

1. Letak kendali (*Locus of Control*)
   Dalam hal ini berkaitan dengan keyakinan individu sehubungan dengan penentuan hasil. Individu yang mempunyai letak kendali internal meyakini bahwa hasil (*reward*) yang mereka peroleh berdasarkan pada usaha yang mereka kerjakan sendiri. Sedangkan bagi mereka individu yang cenderung letak kendali

---

[19] Payaman J. Simanjuntak, *Manjemen dan Evaluasi Kinerja*, Lembaga penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, jakarta, 2005, hlm.93

[20] Abdur Rahman, Ibid., hal. 77.

[21] Herianus Poeni, Log. Cit., hal. 6.

eksternal peroleh dikendalikan oleh kekuatan diluar control pribadi mereka. Orang yg internal kebanyakan lebih menyukai gaya kepemimpinan yang *participative*, sedangkan eksternal umumnya lebih menyenangi gaya kepemimpinan pengarahan (*directive*).

2. Kesediaan untuk menerima pengaruh (*Authoriatarianims*)
   Kesediaan individu untuk menerima pengaruh dari individu lain, bawahan yang tingkat *Authoriatarianims* yang tinggi kebanyakan merespon gaya kepemimpinan yang pengarahan (*directive*), sedangkan bawahan yang tingkat *Authoriatarianims* rendah kebanyakan memilih gaya kepemimpinan partisipatif.
3. Kemampuan (*Abilities*)
   Kemampuan dan pengalaman bawahan akan mempengaruhi apakah mereka dapat bekerja lebih berhasil dengan pemimpin yang berorientasi prestasi (*achievement oriented*) yang telah menentukan tantangan sasaran yang harus dicapai dan mengharapkan prestasi yang tinggi, atau pemimpin yang *supportive* yang lebih suka memberi dorongan dan mengarahkan mereka. Bawahan yang mempunyai kemampuan yang tinggi cenderung memilih gaya kepemimpinan *achievement oriented,* sedangkan bawahan yang mempunyai kemampuan rendah kebanyakan memilih pemimpin yang *supportive*.

Menurut Ardana dkk, indikator karakteristik individu ialah sebagai berikut :[22]

1. Minat
   Minat merupakan sikap atau sifat yang membuat orang senang akan ide-ide atau pendapat tertentu.
2. Sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan, dan situasi pekerjaan
   Sikap merupakan pernyataan evaluasi baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan.

[22] Andy Setiawan dan Tri Bodroastuti, Ibid., hal. 8.

3. Kebutuhan Individual
   Kebutuhan Individual ialah keinginan individu yang dibentuk oleh lingkungan hidup seperti lingkungan keluarga, kelompok sosial, dan tempat bekerja, serta yang lainnya.
4. Kemampuan dan kompetensi
   Kemampuan dan kompetensi merupakan kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tanggung jawab dalam pekerjaan.
5. Pengetahuan tentang pekerjaan
   Pengetahuan tentang pekerjaan merupakan segala informasi yang dimiliki oleh masyarakat mengenai pekerjaan serta pengetahuan lainnya yang terkait dengan pertimbangan dari beberapa informasi.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tentang instrumen untuk mengukur variabael karakteristik individu, maka dalam penelitian ini penulis menggunakan dan mengadopsi dimensi-dimensi karakteristik individu dari penelitian yang pernah dilakukan oleh Lumbanraja (2007) yakni : karakteristik individu dapat dipengaruhi oleh faktor fisik terdiri dari bentuk tubuh, tingkat kesehatan fisik, dan kemampuan panca indra. Sementara perbedaan faktor psikis meliputi : intelegensi, bakat, kepribadian, dan tingkat pendidikan. Secara singkat akan diuraikan setiap dimensi dari variabel karakteristik individu yang dipergunakan dalam penelitian.[23]

1. Kemampuan
   Kemampuan (*ability*) meujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan (robbins, 2003) setiap orang mempunyai kemampuan yang berbeda-beda, baik untuk menyangkut kekuatan maupun kelemahan dalam hal kemampuan yang mereka miliki yang membuatnya relatif lebih unggul atau lebih rendah dibandingkan orang lain

[23] Marbawi Adamy, *Manajemen Sumberdaya Manusia, Teori, Praktik Dan Penelitian*, 2016.

dalam melakukan tugas atau kegiatan tertentu, jika dilihat dari sudut pandang manajemen, masalahnya bukanlah apakah orang-orang berbeda dalam hal kecakapan atau tidak , namun masalahnya ialah bagaimana mengetahui orang-orang yang kemampuannya berbeda dan dapat menggunakan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan kemungkinan seorang karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik.

2. Sikap

   Sikap merupakan pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu, sikap tidak sama dengan nilai, tetapi keduanya saling berhubungan. Pada dasarnya sikap mempunyai 3 komponen, yaitu : pengertian (*cognitive*), keharuan (*affect*) dan perilaku (*behavior*). Pemahaman terhadap ketiga komponen sikap tersebut akan membantu memahami kerumitan sikap dan hubungannnya yang potensial antara sikap dan perilaku, namun istilah sikap (*attitude*) itu sendiri pada hakikatnya merujuk kebagian efektif dari komponen tersebut (Robbins, 2003).

3. Nilai

   Nilai menyatakan keyakinan dasar bahwa suatu modus perilaku atau keadaan akhir dari eksistensi yang khas lebih disukai secara pribadi atau sosial daripada suatu modus perilaku atau keadaan akhir yang berlawanan (Robbins, 2003). Setiap individu mempunyai hierarhi nilai yang membentuk sistem nilai mereka masing-masing, sistem nilai ini didentifikasikan oleh kepentingan relatif yang kita berikan kepada nilai-nilai tertentu, seperti : kebebasan, kesenangan, hormat diri, kejujuran, kepatuhan, kesamaan dan sebagainya. Sistem nilai pribadi seseorang biasanya dikaitkan dengan sistem nilai sosial yang berlaku diberbagai jenis masyarakat dimana seseorang menjadi anggota. Sebagian besar nilai yang dianut oleh

seseorang pada awal-awal kehidupannya berasal dari orang tua, guru, teman dan lingkungan.[24] Meskipun nilai cenderung reklatif stabil dan tahan lama, namun dalam proses selanjutnya sering terjadi bahwa keberadaan nilai-nilai yang diyakini selama ini dipertanyakan kembali, hal inilah yang mengakibatkan perubahan pada nilai itu sendiri (Robbins, 2003).

4. Kepribadian

   Kepribadian pada dasarnya merupakan suatu konsep dinamik yang menggambarkan pertumbuhan dan perkembangan keseluruhan sistem psikologi seseorang atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kepribadian merupakan keseluruhan total cara seorang individu beraksi dan berintegrasi dengan yang lain (Robbins, 2003).

   Kepribadian seseorang dewasa secara umum dianggap terbentuk dari tiga faktor : faktor keturunan, faktor lingkungan, dan kondisi yang bersifat situasional (Robbins, 2003).

5. Pembelajaran

   Konsep pembelajaran diperlukan untuk menjelaskan, mempelajari dan bahkan meramalkan perilaku individu, suatu pengertian dari pembelajaran yang dapat diterima secara umum adalah " setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman (Robbins, 2003). Atau dengan kata lain, belajar telah berlangsung jika seorang individu berperilaku, bereaksi dan menanggapi sebagai hasil pengalaman dalam suatu cara yang berbeda dari cara perilaku sebelumnya. Dalam hal ini perubahan yang berlangsung dapat diamati, namun proses belajar itu sendiri tidak dapat diamati secara langsung.[25]

---

[24] Marbawi Adamy.

[25] Marbawi Adamy.

BAB VI
BUDAYA ORGANISASI

Dalam menjalankan suatu organisasi, seseorang pada umumnya telah mampu dan menjalankan pilar-pilar manajemen modern, contohnya pemakaian metode dekatan struktur, dan lain sebagainya, namun masih terdapat pula beberapa organisasi yang masih dijalankan dengan cara tradisional.Tidak sedikit para ahli dan praktisi yang menutup mata atau mengalihkan perhatiannya terhadap budaya organisasi, padahal budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang penting yang mampu digunakan sebagai satu dari banyaknya alat manajemen guna mencapai efisiensi, produktivitas, etos kerja, seperti yang diperlihatkan di berbagai organisasi/ perusahaan di luar negeri seperti Amerika serta beberapa negara maju lainnya, dan ternyata membantu membuat organisasi/ perusahaan berjalan efektif.

A. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai seperangkat sistem yang berisikan nilai-nilai (values), kepercayaan-kepercayaan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau aturan-aturan yang sejak lama berlaku, disetujui serta diikuti oleh masing-masing anggota suatu organisasi sebagai acuan/ pedoman perilaku serta penyelesaian masalah-masalah dalam organisasi.[1] Budaya organisasi pun disebut dengan budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau aturan-aturan yang berlaku sudah lama, diakui serta disetujui bersama oleh masing-masing

[1] R Agoes Kamaroellah, *Pengantar Budaya Organisasi* (Surabaya: Pustaka Raja, 2014).

anggota organisasi sebagai norma perilaku dan digunakan dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi /perusahaan.

Budaya organisasi adalah suatu kekuatan sosial yang tidak berwujud, yang mampu menggerakkan individu-individu di dalam suatu organisasi untuk menjalankan aktivitas kerjasecara tidak sadar, masing-masing individu di dalam suatu organisasi/ perusahaan cepat atau lambat akan mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasi/perusahaannya. Terlebih jika individu tersebut sebagai orang yang baru didalam suatu organisasi/ perusahaan, agar mampu untuk cepat beradaptasi serta diterima dengan baik oleh lingkungan tempat individu tersebut bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang tidak boleh dilakukan serta apa yang harus dikerjakan, mana yang baik serta mana yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah,serta apa yang diperbolehkan serta apa yang tidak boleh di dalam organisasi/perusahaan tempat ia bekerja . Sehingga, budaya organisasi secara tidak langsung dapat mensosialisasikan serta menginternalisasi pada para anggota organisasi/perusahaan.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh tiap-tiap anggota yang membedakan suatu organisasi terhadap organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini merupakan deretan kumpulan karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Budaya organisasi yang kuat membantu keberhasilan dalam meraih tujuan-tujuan organisasi/ perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif dapat menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi.Budaya yang kuat serta positif berpengaruh sekali terhadap perilaku serta efektivitas kinerja organisasi ,

Sebagaimana dinyatakan oleh Deal & Kennedy (1982), Miner (1990), Robbins (1990), dapat memunculkan antara lain sebagai berikut[2]:

---

[2] *Ibid*,hal.8-9

1. Nilai-nilai kunci yang saling mengikat, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada masing-masing anggota,serta merupakan kekuatan yang tidak terlihat
2. Pola perilaku masing-masing individu secara tidak disadari terkontrol serta tertata oleh kekuatan dari dalam atau tidak terlihat
3. Masing-masing individu merasa tanggung jawab serta loyal pada organisasi
4. terdapat musyawarah serta kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang penting sebagai bentuk ikut andil, pengakuan, serta penghargaan terhadap masing-masing individu yang bekerja di tempat tersebut
5. Segala aktifitas berorientasi atau diarahkan terhadap tujuan organisasi/perusahaan
6. Masing-masing individu yang bekerja merasa gembira, karena diakui serta merasa dihargai martabat dan kontribusinya, yang sangat meningkatkan semangat dan motivasi bagi individu tersebut
7. terdapat diskusi, integrasi, serta konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan di dalam organisasi / perusahaan
8. mempunyai pengaruh yang kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek; pengarahan sikap serta kinerja organisasi, penyebarannya terhadap para anggota organisasi/ perusahaan, serta kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya
9. Budaya mempunyai pengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

B. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi memperlihatkan ciri , sifat, baik karakteristik tertentu yang yang menampakkan kesamaannya. Acuan dari budaya organisasi merupakan serangkaian karakteristik inti yang secara kolektif disepakati oleh semua masing-masing

individu yang bekerja dalam suatu organisasi[3]. karakteristik budaya organisasi memperlihatkan ciri, sifat, unsur, ataupun elemen-elemen yang berada di dalam suatu budaya organisasi. Masing-masing organisasi akan menampakkan sifat serta cirinya berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang dimilikinya. Mengacu kepada tujuh karakteristik inti yang menjadi hakikat budaya organisasi yang telah dikemukakan oleh Reilly Ill, Chatman, serta Caldwell , mengemukakan tujuh karakteristik budaya sebagai berikut:[4]

1. Inovasi serta keberanian membawa resiko, yaitu sampai mana dan sejauh apa masing-masing individu yang bekerja di suatu organisasi tersebut didorong guna mempunyai sikap inovatif serta memiliki keberanian untuk mengambil resiko
2. Perhatian terhadap hal-hal rinci yaitu sampai mana dan sejauh apa masing-masing individu yang bekerja di organisasi tersebut diharapkan mampu untuk menjalankan presisi, analisis, serta perhatian terhadap hal-hal detail
3. Orientasi hasil, yaitu sampai mana dan sejauh apa manajemen berfokus lebih pada hasil daripada terhadap teknik serta proses yang dilakukan dalam mencapai tujuan tersebut
4. Orientasi orang , yaitu sampai mana dan sejauh apa keputusan-keputusan menajemen mempertimbangkan resiko yang ada dari hasil tersebut atas semua individu yang terdapat dalam organisasi
5. Orientasi tim, yaitu sampai mana dan sejauh apa kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu
6. Keagresifan, yaitu sampai mana dan sejauh apa individu bersikap agresif serta kompetitif ketimbang santai

[3] Wibowo, *MANAJEMEN KINERJA*. Jakarta: PT. RajaGrafindo,2010.

[4] Mansur La, Sangkala, and Tikson Deddy, "Karakteristik Budaya Organisasi Dan Hubungannya Dengan Kinerja Organisasi Pada Lembaga," *Journal of Chemical Information and Modeling* 53, no. 9 (2013): 287, https://media.neliti.com/media/publications/162827-ID-karakteristik-budaya-organisasi-dan-hubu.pdf.

7. Stabilitas, yaitu sampai mana dan sejauh apa kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipetahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Masing-masing dari karakteristik ini berada di suatu kontinum mulai dari rendah sampai tinggi, sehingga menilai organisasi berdasarkan ketujuh karakteristik ini akan menghasilkan suatu gambaran utuh mengenai kultur sebuah organisasi. Sedangkan karakteristik utama yang menggambarkan suatu wujud sebuah organisasi dalam berbudi pekerti, serta yang menyelisihi antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya yakni;

1. Unit/entitas social,
2. berisikan anggota minimal dua orang,
3. memiliki pola kerja yang terstruktur,
4. memiliki tujuan yang siap untuk dicapai serta
5. memiliki indentitas diri

Karakter-karakter yang telah dicantumkan tersebut, dapat dimengerti melalui dimensi-dimensi atau format organisasi yang telah dibedakan dalam dua tipe yakni;

1. dimensi structural
   dimana dimensi struktural merupakan karakteristik organisasi yang memiliki acuan atau sumber dari internal organisasi sedangkan
2. dimensi kontekstual
   merupakan karakteristik organisasi secara menyeluruh yang telah ditentukan oleh ukuran (besar/kecilnya) organisasi, teknologi yang digunakan, lingkungan organisasi, tujuan serta budayanya

Hodgetts dan Luthans menyebutkan karakteristik penting yang terkait dengan budaya organisasi, beberapa di antaramya:[5]

---

[5] Aprillian Pravita Sari, "Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Di PT. Bank BRI Syariah Malang Raya," *Jurnal Management Dan Kewirausahaan*, 2010, 40.

1. Keteraturan perilaku yang bisa diamati yang ditandai oleh bahasa, terminologi, serta ritual.
2. Norma yang tercermin dalam hal jumlah pekerjaan yang harus dilakukan dan tingkat kerja sama antara manajemen dan karyawan.
3. Nilai-nilai dominan pendukung organisasi dan mengharapkan untuk saling berbagi, untuk menghasilkan produk yang tinggi atau kualitas layanan, tingkat absensi yang rendah, serta efisiensi yang tinggi.
4. Filsafat yang ditetapkan dalam perusahaan, keyakinan tentang bagaimana karyawan serta bagaimana pelanggan harus diperlakukan.
5. Aturan yang mendikte tidak boleh dilakukan pada perilaku karyawan yang berkaitan dengan bidang-bidang seperti produktivitas, hubungan pelanggan,dan kerjasama antargolongan.
6. Iklim organisasi tercermin dari cara karyawan berinteraksi antara satu dengan yang lain, melayani pelanggan, serta apa yang mereka rasakan tentang atasan.

C. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Menurut Ndraha ada beberapa fungsi budaya, yaitu:[6]

1. Sebagai tanda pengenal serta citra dari suatu masyarakat.
   Tanda pengenal ini tersusun dari bermacam-macam faktor seperti sejarah, kondisi dan letak geografis, sistem sosial, politik, ekonomi, serta perubahan nilai dalam kehidupan masyarakat.
2. Sebagai alat untuk menyatukan masyarakat.
   Kebersamaan merupakan pemersatu yang kuat untuk seluruh anggota masyarakat.

[6] Lina Marliani, "Peranan Budaya Organisasi Dalam Mewujudkan Kinerja Suatu Organisasi" 15, no. 2 (2016): 1–23.

3. Sebagai sumber.
   Budaya merupakan sumber dari inspirasi-inspirasi, ragam kebanggaan, serta sumber daya, diantaranya terbentuk sebagai komoditi wisata budaya.
4. Sebagai kekuatan penggerak
   Karena budaya tersusun melalui beberapa tahap belajar yang bersifat dinamis.
5. Sebagai kemampuan untuk menciptakan nilai tambah.
6. Sebagai acuan dari pola perilaku
   Budaya berisi norma tingkah laku serta menggariskan mengenai batas-batas toleransi sosial.
7. Sebagai warisan.
   Budaya disosialisasikan serta di ajarkan kepada generasi berikutnya.
8. Sebagai pengganti formalisasi, sehingga tidak perlu menunggu diperintah orang melakukan tugasnya.
9. Sebagai bentuk mekanisme adaptasi terhadap perubahan
10. Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk nation – state

Fungsi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins sebagai berikut :

1. Budaya mempunyai suatu peran dalam menetapkan tapal batas,artinya ; budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standarstandar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.

6. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Fungsi yang terakhir tersebut menurut Robbins yang paling menarik perhatian dimana dijelaskan bahwa budaya menetapkan aturan permainan : Menurut definisi budaya itu sangat sulit untuk dipahami, karena tidak berwujud, bersifat implisit dan dianggap sudah seharusnya. Tetapi setiap organisasi mengembangkan seperangkat inti pengandaian, pemahaman dan aturan implisit yang mengatur perilaku seharihari di tempat bekerja.

Menurut Sobirin (2007) budaya organisasi dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan kinerja perusahaan. Selain itu budaya organisasi juga berfungsi untuk mengintegrasikan lingkungan internal dan beradaptasi dengan lingkungan eksternal.[7]

Menurut Schein membagi fungsi budaya organsiasi berdasarkan tahap perkembangannya, yaitu sebagai berikut ini:[8]

a. Fase awal
   Merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi: pada tahap ini fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organsiasi lain.
b. Fase pertengahan hidup organisasi
   Pada fase ini budaya berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.
c. Fase dewasa
   Pada fase ini budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

---

[7] Kiki Pralambang, "Pengaruh Budaya Pelayanan, Dukungan Manajemen, Upaya Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Karyawan PT Macanan Jaya Cemerlang" (2011).

[8] Sari, "Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Di PT. Bank BRI Syariah Malang Raya."

Menurut Kreitner dan Kinicki membagi empat fungsi budaya organsiasi sebagai berikut ini:

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.
2. Memudahkan komitmen kolektif.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Susanto menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Berperan dalam pelaksanaan tugas bidang sumber daya manusia.
2. Merupakan acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan meliputi pemasaran, segmentasi pasar, penentuan *positioning* perusahaan yang akandikuasai.

D. Konsep Budaya Organisasi

Konsep merupakan sebuah istilah atau definisi yang telah digunakan untuk menggambarkan secara abstrak (abstraksi) suatu kejadian, keadaan, kelompok, atau individu yang menjadi obyek. Konsep budaya organisasi dapat dikatakan realtif baru. Konsep ini diangkatoleh para ahli teoritis dari disiplin antropologi, oleh karena itu keragaman pengertian budaya pada disiplin antropologi juga akan berpengaruh terhadap keragaman pengertian budaya terhadap disiplin organisasi.

Konsep budaya organisasi memiliki perhatian yang luar biasa pada tahun 1980-1990 ketika para sarjana mengeksplorasi bagaimana serta mengapa perusahaan Amerika gagal bersaing dengan perusahaan Jepang.

Robbins didalam bukunya yang berjudul Perilaku Organisasi menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna bersama yang telah dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi- organisasi lainnya.

Definisi lain menurut Kreitner dan Kinicki budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok serta menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, serta bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Schein mendefinisikan budaya organisasi adalah *"the culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problem"* Budaya organisasi merupakan pola asumsi bersama sebagai bentuk pembelajaran guna mengatasi masalah eksternal serta integrasi internal, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasa masalah tersebut.

Creemers dan Reynolds menyatakan bahwa[9] *"organizational culture is a pattern of beliefs and expectation shared by the organization's members"* (budaya organisasi adalah pola keyakinan dan harapan bersama oleh anggota organisasi). Sedangkan Greenberg dan Baron menekankan budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma perilaku, dan ekspektasi yang dimiliki olehanggota organisasi.

Definisi lain oleh Peterson menyatakan bahwa budaya organisasi mencakup keyakinan, ideologi, bahasa, ritual, dan mitos.Budaya organisasi menurut Brown adalah seperangkat norma, keyakinan, prinsip, dan cara berperilaku yang bersama-sama memberikan karakteristik yang khas pada masing-masing organisasi.

Gibson, Ivanichevich, dan Donelly menyatakan bahwa budaya organisasi adalah kepribadian organisasi yangmempengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi.

[9] M,Adila, 2018 ,Perilaku Organisasi. Bandung:PT REMAJA.

Pengertian lain menurut Kast dan Rosenzweig mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku.

Ogbonna dan Harris mengartikan budaya organisasi adalah keyakinan, tata nilai, makna, dan asumsi-asumsi yang secara kolektif di-*shared* oleh sebuah kelompok sosial guna membantu mempertegas cara mereka saling berinteraksi dan mempertegas mereka dalam merespon lingkungan.

Lain halnya dengan Ogbonna dan Harris, menurut Tosi, Rizzo, Carroll budaya organisasi adalah cara berfikir, berperasaan, dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu pola/sistem yang berupa sikap, nilai, norma perilaku, bahasa, keyakinan, ritual yang dibentuk, dikembangkan serta diwariskan kepada anggota organisasi sebagai kepribadian organisasi tersebut yang membedakandengan organisasi lain serta menentukan bagaimana kelompok dalam merasakan, berfikir dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam serta berfungsi untuk mengatasi masalah adaptasi internal dan eksternal.

Budaya organisasi yang dapat diamati ialah pola-pola perilaku yang merupakan manifestasi atau ungkapan-ungkapan dari asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai. O'Reilly, Chatman, dan Caldwell menemukan ciri-ciri budaya organisasisebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko *(innovation and risk taking)*
   Mencari peluang baru, mengambil resiko, bereksperimen, dan tidak merasa terhambat oleh kebijakan dan praktik-praktik formal.

2. Stabilitas dan keamanan *(stability and security*
   Menghargai hal-hal yang dapat diduga sebelumnya *(predictability)*, keamanan, dan penggunaan dari aturan-aturan yang mengarahkan perilaku.
3. Penghargaan kepada orang *(respect for people*
   Memperlihatkan toleransi,keadilan, dan penghargaan terhadap orang lain.
4. Orientasi hasil *(outcome orientation)*
   Memiliki perhatian dan harapan tinggi terhadap hasil, capaian, dan tindakan.
5. Orientasi tim dan kolaborasi *(team orientation and collaboration)*
   bekerjabersama secara terkoordinasi dan berkolaborasi.
6. Keagresifan dan persaingan *(aggressiveness and competition)*
   mengambil tindakan-tindakan tegas di pasar-pasar dalam menghadapi persaingan.

Schein menunjukkan bahwa budaya organisasi lebih penting pada saat ini daripada waktu lalu. Meningkatnya kompetisi, globalisasi, *mergers*, akuisis, *takeovers*, *buyouts*, aliansi, dan berbagai perkembangan tenaga kerja telah menciptakan kebutuhan besar dalam hal sebagai berikut:

1. Koordinasi dan integrasi seluruh unit organisasi dalam rangka meningkatkan efisiensi, kualitas, dan kecepatan desain, manufaktur, dan memberikan produk serta layanan.
2. Produk, strategi, inovasi proses dan kemampuan untuk memperkenalkan teknologi baru seperti teknologi informasi.
3. Manajemen yang efektif dari unit kerja dan meningkatkan keragaman di tempatkerja.
4. Manajemen lintas budaya perusahaan global dan /atau kemitraan multinasional.
5. Pembangunan budaya yang menggabungkan aspek budaya dari organisasi yangberbeda.
6. Pengelolaan keragaman di tempat kerja.
7. Fasilitasi dan dukungan dari tim kerja.

Robbins menyatakan bahwa hasil-hasil penelitian yang mutakhir menemukan bahwa ada tujuh ciri-ciri utama yang secara keseluruan mencakup esensi budaya organisasi, ketujuh ciri tersebut adalah:

1. Inovasi dan pengambilan resiko
   Sejauhmana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail
   Sejauhmana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail/rincian.
3. Orientasi hasil
   Sejauhmana manajemen lebih berfokus pada hasil-hasil dan keluaran daripada kepada teknik-teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai keluaran tersebut.
4. Orientasi ke orang
   Sejauhmana keputusan-keputusan yang diambil manajemen ikut memperhitungkan dampak dari keluarannya terhadap parakaryawannya.

BAB VII
TEORI TENTANG KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kata benda dari pemimpin *(leader)*. Arti pemimpin sendiri adalah seseorang yang menggunakan wewenangnya untuk mengarahkan bawahan untuk mengerjakan pekerjaanya agar dapat mencapai tujuan kelompok. Menurut Kartini Kartono yang dikutip oleh Harjono pemimpin merupakan pribadi yang memiliki kecakapan khusus di suatu bidang yang dikuasainya, sehingga ia mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan aktivitas yang dituju bersama-sama.[1]

Kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan pemimpin dalam upaya memengaruhi orang lain atau bawahan melalui hubungan, interaksi, perilaku, dan kredibilatas pemimpin sehingga tujuan dapat dicapai. Konteks atau situasi kepemimpinan dapat terjadi pada organisasi baik profit dan nonprofit.[2] Seperti halnya kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang manajer perusahaan, maka ia harus mampu memberikan dorongan motivasi kepada para karyawannya agar terdorong semangat kerja yang positif sehingga karyawan semakin meningkatkan kinerjanya. Sehingga tujuan yang ingin dicapai dapat terlaksana dengan baik.

---

[1] Harjoyo Deslisia Purnama Dewi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ed. Edi Junaedi, *Unpam Press* (Tangerang Selatan, 2019).

[2] Nasib Tua Lumban Gaol, "Teori Kepemimpinan: Kajian Dari Genetika Sampai Skill," *Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 5, no. 2 (2020): 170–71.

Menurut Sondang P. Siagian mendefinisikan kepemimpinan yaitu suatu keterampilan dan kemampuan seseorang yang telah menduduki jabatan menjadi pemimpin dalam sebuah pekerjaan dalam mempengaruhi tindakan orang lain, terutama bawahanya agar berpikir atau bertingkah laku sesuai dengan yang diinginkan pemimpin sehingga dengan tingkah laku positif tersebut dapat memberikan sumbangan nyata dalam mencapai tujuan organisasi.[3]

Menurut ahli lain yakni Griffin dan Ebert dikutip oleh Benny kepemimpinan (*leadership*) ialah proses memotivasi orang lain untuk mau bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan[4]. Sedangkan menurut Wijono kepemimpinan merupakan suatu usaha dari seorang pemimpin kelompok agar dapat merealisasikan tujuan individu ataupun tujuan organisasi yang ditetapkan sebelumnya.[5]

Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan seseorang untuk dapat memengaruhi, mendorong, mengajak, menggerakkan dan bila perlu memaksa orang lain agar orang itu mau menerima pengaruh dan berbuat sesuatu untuk membentuk proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.[6] Intinya seorang pemimpin harus mampu memberikan dorongan kepada anggota kelompoknya untuk bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab serta dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin harus dapat menentukan tujuan organisasi, serta memelihara hubungan yang baik dan kerja sama yang baik dalam kelompok ataupun di luar kelompok.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan ialah sebuah bentuk yang mendominasi yang dilakukan secara sadar oleh

---

[3] Sondang P Siagian, *Teori Dan Praktek Kepemimpinan* (Jakarta: Rineka Aksara, 2006).

[4] Benny Hutahayan, *Kepemimpinan, Teori Dan Praktik* (Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2020).

[5] Sutarto Wijono, *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018).

[6] Ghufron, "Teori-Teori Kepemimpinan," *Malaysian Journal of History, Politics, Strategic Studies* 47, no. December (2020): 74.

kemampuan pribadi yang mampu mendorong dan memotivasi orang lain dalam melaksanakan sesuatu berdasarkan penerimaan kelompoknya terhadap situasi khusus yang sesuai dengan keahlian khusus yang dimiliki guna mencapai sebuah tujuan yang sudah ditetapkan. Kepemimpinan merupakan aspek yang sangat penting dan menentukan kinerja organisasi. Kepemimpinan juga memiliki peran dalam manajemen sumber daya manusia yaitu berkaitan dengan kemampuan pemimpin mempengaruhi orang lain untuk menyelesaikan pekerjaannya, memberikan dorongan dan semangat serta motivasi pada bawahan agar bekerja dengan sebaik mungkin dan semaksimal mungkin.

B. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan menggambarkan hubungan seorang pemimpin dengan yang dipimpin serta bagaimana seorang pemimpin mengarahkan yang dipimpin, dan juga gaya kepemimpinan mencerminkan pola tingkah laku yang disukai oleh seorang pimpinan dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter dan tingkat kemampuan dari setiap bawahannya dalam tugas yang akan diberikanya.

Cara seseorang memimpin berbeda dengan orang lain, sehingga banyak ragam gaya kepemimpinan dalam implementasinya. Para peneliti kontemporer banyak tertarik pada kajian kepemimpinan transformasional. Istilah transformasional dicetuskan pertama kali oleh Downton (1973) sebagai pendekatan penting bagi kepemimpinan, dimulai dengan karya klasik oleh sosiolog politis, James McGregor Burns yang berjudul leadership

(1978).[7] Burns belajar dari para pemimpin politik di Amerika Serikat, dan memberikan pendapat bahwa kepemimpinana dapat dinyatakan dalam dua hal berbeda, transformasional atau transaksional, yang keduanya memiliki hal yang berlawanan satu sama lain. Kepemimpinan transformasional muncuk dalam tulisan Burns (1978), Bass (1985, karya Bennis dan Nanus (1985, dan juga Kouzes dan Posner (1987).[8]

Istilah transformasional sendiri berasal dari kata "to transform" yang memiliki arti mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda. Menurut Mondiani kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan dalam memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan.[9] Sedangkan menurut Mubarak dan Darmanto Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memimpin orang lain untuk memimpin diri mereka sendiri, para pemimpin transformasional mampu mempengaruhi para pengikut dengan cara menimbulkan emosi yang kuat dan indentifikasi dengan pemimpin tersebut, akan tetapi mereka dapat pula mentransformasi para pengikut dengan bertindak sebagai seorang pelatih, guru atau mentor.[10]

Kepemimpinan trasformasional merupakan paradigma baru dalam kepemimpinan (leadership) yang merefleksikan suatu proses atau kegiatan memotivasi para pengikut organisasi agar lebih percaya diri untuk mencapai tujuan organisai serta untuk

---

[7] Marbawi Adamy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, *Unimal Press*, 2016.

[8] Nining Khurrotul Aini, *Model Kepemimpinan Transformasional Pondok Pesantren*, ed. Tika lestari (CV Jakad Media Publishing, 2021).

[9] Mondiani, "PengaruhKepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang," *JurnalAdministrasiBisnis* 1, no. 1 (2012): 46–54.

[10] Ahmad Mubarak and Susetyo Darmanto, "Pengaruh GayaKepemimpinan Transformasionaldan BudayaOrganisasiterhadapKinerjaPegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PNS Di Kecamatan Watukumpul," *Maksimum* 5, no. 1 (2016): 1–16.

membentuk komitmen agar dapat mencapai tujuan.[11] Dapat dikatakan pula gaya kepemimpinan transformasional adalah suatu penghargaan untuk sebuah kinerja yang dilakukan oleh bawahan namun lebih berbasis komitmen dan kepercayaan.

Adapun definisi yang diungkap oleh Bass (1990) dikutip oleh Uswatun menyatakan kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pemimpin mengambil tindakan guna meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang apa yang benar dan apa yang penting, untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja mereka sehingga dapat melampaui minat pribadi guna mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi atau masyarakat.[12] Definisi ini lebih melihat bagaimana pemimpin transformasional dapat memberikan pengaruh terhadap para pengikutnya sehingga terbentuk rasa percaya, kagum dan segan terhadap pemimpinya.

Pada umumnya para penulis memandang bahwa gaya kepemimpinan transformasional sebagai paradigma kepemimpinan yang efektif dalam upaya mengembangkan sumber daya pegawai dan mendorong mereka agar meraih prestasi kerja yang tinggi dan dapat melampaui apa yang mereka harapkan sebelumnya.[13] Dari beberapa pendapat diatas maka didapat kesimpulan bahwa konsep kepemimpinan transformasional ialah dimana kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahanya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya, sebab peran kepemimpinan sangat menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi dan juga sebagai faktor yang mengarahkan organisasi dan juga pemberian contoh perilaku terhadap para bawahan.

---

[11] Lola Fadilah and Tasman Hamami, "Kepemimpinan Trasformasional Dalam Pendidikan Islam," *Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 6 (2021): 4189, https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1381.

[12] Uswatun Khasanah, *Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen Pendidikan Islam* (Surabaya: CV Jakad Publishing, 2019).

[13] Fadilah and Hamami, "Kepemimpinan Trasformasional Dalam Pendidikan Islam."

Adapun unsur-unsur yang membentuk kepemimpinan transformasional menurut Bass adalah pengaruh idealis, inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual. Pada awalnya, Bass menyebutnya sebagai karisma, akan tetapi selanjutnya ia menyebutnya sebagai pengaruh ideal untuk menggambarkan visi dan misi dengan jelas, menanamkan kebanggaan terhadap hal yang perlu dicapai, dan mendapatkan rasa hormat serta kepercayaan dalam memimpin dengan menggunakan standar akhlak yang tinggi. Selain itu ialah inspirasi yaitu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menambahkan penjelasan pada tujuan dengan menfokuskan pada usaha, melakukan tindakan memotovasi, serta mengungkapkan tujuan yang penting dengan cara yang mudah. Unsur stimulasi intelektual dalam kepemimpinan transformasional bermakna bahwa pemimpin yang mendemontrasikan jenis kepemimpinan transformasional ini meminta gagasan dan pemikiran orisinal serta solusi masalah dari pengikut mereka dengan kreatif, selain itu juga menggunakan pendekatan baru untuk melakukan pekerjaan baru.[14]

Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah *sharing of power* yakni seorang pemimpin transformasional melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan. Proses perumusan perubahan kerap kali menggunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, yaitu setiap anggota organisasi diberikan kebebasan untuk menyalurkan pendapatnya dengan penuh keterbukaan dalam menentukan sebuah keputusan yang akan diambil.[15] Dalam gaya kepemimpinan transformasional ada 4 (Empat) unsur elemen yang saling berkaitan antara satu dengan yang lain, yaitu memberikan teladan bagi orang-orang disekitarnya (Idealized Influence), pemimpin dapat meningkatkan motivasi karyawan sehingga muncul semangat

---

[14] Ronald E. Riggio Bernard M. Bass, *Transformational Leadership* (Psychology Press, 2006).

[15] Nurul Sahana, "Teori Transformasional Kepemimpinan Pendidikan Islam," *Jurnal Ilmiah Iqra* 12, no. 1 (2018): 77, https://doi.org/Https://Doi.Org/10.30984/Jii.V12i1.891.

kerja (*Inspirational motivation*), pemimpin mendorong karyawan-nya untuk menyelesaikan masalah dengan cara baru (Intelectual stimulation), seorang pemimpin memberikan fasilitas berupa sarana dan prasarana fisik dalam mendukung pekerjaan karyawan (Individual consideration).[16]

Setiap gaya kepemimpinan tentu saja memiliki karakteristik atau ciri yang berbeda-beda. Menurut Burns (dalam fadilah dan hamami) kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik berbeda dengan gaya kepemimpinan lain. Karakteristik kepemimpinan transformasional meliputi tujuan bersama antara pemimpin dan pengikutnya, menghargai keragaman motivasi dan potensi dalam organisasi, mengembangkan sistem yang berkelanjutan visi baru mengembangkan peran aktif dalam organisasi.[17] Hal yang diungkap oleh Burns tersebut berarti pemimpin transformasional memiliki visi dan misi yang jelas bersama dengan para pengikutnya serta adanya rasa saling menghargai antar anggota didalamnya.

Kepemimpinan transformasional memiliki rangsangan intelektual, hal ini berarti pemimpin mempunyai peran dalam memberikan pengaruh kepada bawahan untuk dapat memandang permasalahan dengan beragam sudut pandang. Melalui stimulus intelektual ini, pemimpin mampu mengembangkan kreativitas bawahan dan mampu menciptakan pendekatan-pendekatan baru dalam menyelesikan setiap permasalahan yang ada.[18]

Menurut Tichy dan Devanna dalam Luthans dikutip oleh Aini, menyatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki karakter sebagai berikut: 1) Mereka memahami dirinya sebagai alat perubahan, 2) Mereka berani, 3) Mempercayai orang lain, 3) mereka penggerak nilai, 4) Mereka pembelajar sepanjang masa,

---

[16] Ackhriansyah Ahmad Gani, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai," *Bisma: Jurnal Manajemen* 1, no. 2 (2020): 19.

[17] Fadilah and Hamami, "Kepemimpinan Trasformasional Dalam Pendidikan Islam."

[18] Fadilah and Hamami.

5) Memiliki kemampuan menghadapi kopleksitas, ambiguitas, serta ketidakpastian, 6) Mereka Visioner.[19] Para pemimpin transformational mempunyai kemampuan memotivasi dan menginspirasi mereka yang berada di sekelilingnya yakni dengan memberikan pemahaman dan tantangan pada pekerjaan bawahan mereka. Pemimpin memperoleh keterlibatan pengikut mereka secara atraktif; mereka memciptakan ekspektasi komunikasi yang jernih yang diinginkan oleh bawahan dan juga mempraktikkan komitmen pada tujuan dan visi bersama dan dengan antusiasme dan optimisme yang tinggi berarti semangat tim telah meningkat.[20]

Menurut Harbani (dalam Aini) dalam implementasinya, terdapat 10 prinsip yang perlu diperhatikan dalam kepemimpinan transformative yaitu:

1. Visi yang jelas dari pemimpin dan tersampaikan dengan baik kepada bawahan
2. Kesadaran bawahan mengenai pentingnya pekerjaan mereka
3. Mempunyai orientasi pada pencapaian visi secara bersama-sama
4. Sifat kepeloporan terhadap perubahan
5. Pengembangan potensi diri secara teratur
6. Terjadinya pembelajaran untuk bawahan
7. Terdapat proses pemeliharaan terhadap potensi bawahan
8. Pengembangan inovasi
9. Terwujudnya budaya kerja sama dalam organisasi
10. Terciptanya suasana kerja organisasi yang kondusif melalui kemitraan, komunikasi multi level, serta penghormatan terhadap kesopanan dan moralitas.[21]

---

[19] Aini, *Model Kepemimpinan Transformasional Pondok Pesantren*.

[20] Muhamad Khoirul Umam, "Dimensi Kepemimpinan Transformatif Era Disrupsi Perspektif Manajerial Birokrasi," *Journal of Islamic Education Studies* 4, no. 2 (2019): 145.

[21] Aini, *Model Kepemimpinan Transformasional Pondok Pesantren*.

C. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Definisi gaya kepemimpinan transaksional tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan yang berhubungan dengan pengikut yang memotivasi dengan menyuarakan kepentingan pribadi mereka. Kepemimpinan transaktional melibatkan nilai-nilai, seperti halnya kejujuran, tanggung jawab, dan komunikasi dua arah/timbal balik.[22]

Kepemimpinan transaksional merupakan sebuah proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan pengikut akan pemimpin tetapi tidak menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap sasaran tugas.[23] Berbeda halnya dengan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional tidak berfokus pada pengembangan diri akan tetapi mengubah nilai diri dengan pengikut untuk mengembangkan program.

Konsep kepemimpinan transaksional ini bermula dari asumsi bahwa kepemimpinan merupakan kontrak sosial antara pemimpin dan para pengikutnya. Kemudian dalam kepemimpinan tersebut, pertukaran antara pemimpin dan pengikut berdasar pada pemenuhan kewajiban kontrak dan biasanya direpresentasikan sebagai penetapan tujuan dan memantau proses serta mengendalikan hasil. Gaya kepemimpinan transaksional sangat memperhatikan beberapa nilai moral individu masing-masing anggota seperti jujur dan bertanggungjawab. Tujuan dari kepemimpinan ini ialah untuk membantu anggota organisasi agar terus berkembang dalam pekerjaan melalui pemenuhan kebutuhannya.[24]

---

[22] Agus Purwanto et al., "Gaya Kepemimpinan Di Madrasah Aliyah: Authentic, Tansformational, Authoritarian Atau Transactional?," *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2020): 15–31, https://doi.org/10.31538/ndh.v5i1.544.

[23] Victor P.K. Lengkong Fheiren Rahim and Lucky O.H. Dotulong, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah SULUTTENGGO," *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 6, no. 4 (2018): 3504.

[24] Bagus Rachmad Saputra et al., "Kepemimpinan Transaksional Dalam Bidang Pendidikan Bagus Rachmad Saputra, Kurnia Mega Salena, Maisyaroh, Raden Bambang Sumarsono," in *Revitalisasi Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) Di Era Revolusi Industri 4.0* (Malang, 2019), 24.

Menurut Sedarmayanti kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan di mana pemimpin cenderung memberi arahan kepada bawahan, serta memberi imbalan dan hukuman atas kinerja mereka dan memusatkan pada perilaku untuk memandu pengikut ke arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran maupun tuntutan tugas.[25] Kepemimpinan transaksional cenderung mengedepankan *reward* dan *punishment* untuk memotivasi bawahannya agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Sehingga para pengikutnya dapat terfokus pada tugas yang diberikan padanya serta dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Namun apabila para pengikut tidak mampu menyelesaikan tuntutan tugas yang diberikan dengan baik maka ia tidak akan mendapatkan *reward* atau malah mendapatkan *punishment.*

Sedangkan menurut Bass mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai kepemimpinan yang memelihara atau melanjutkan status quo.[26] Quo berarti kondisi yang sedang terjadi pada saat ini. Pemimpin transaksional digambarkan oleh Bass (1985) sebagai seorang yang berperilaku sebagai berikut:

1. Yang mengetahui sesuatu yang diinginkan bawahan untuk memperoleh apa yang diinginkannya jika upaya yang mereka lakukan sesuai dengan tugas yang diberikan,
2. Yang menjanjikan imbalan sebagai pengganti atas usaha yang telah dilakukan bawahan,
3. Yang bersikap tanggap terhadap minat pribadi bawahan.[27]

Hubungan pemimpin dan bawahan dalam gaya kepemimpinan transaksional dilihat dalam tiga hal, seperti pemimpin mengetahui apa keinginan bawahan dan akan menjelaskan apa yang akan diperoleh bawahan jika pekerjaan itu sesuai atau tidak sesuai dengan harapan. Disebutkan juga tiga

---

[25] Sedarmayanti, *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi Dan Kepemimpinan Masa Depan* (Bandung: Refika Aditama, 2009).

[26] Bernard M. Bass, *Transformational Leadership*.

[27] Adamy, *Manaj. Sumber Daya Mns.*

unsur utama dalam kepemimpinan transaksional yakni sebagai berikut:

1. Imbalan Kontingensi (*Contingent Reward*). Pemberian imbalan sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan bawahan sesuai dengan kesepakatan, biasanya disebut juga sebagai bentuk pertukaran yang aktif. Artinya bawahan akan mendapatkan imbalan atas tujuan yang dapat dicapainya dan tujuan tersebut telah disepakati bersama antara pemimpin dan bawahan.
2. Manajemen Eksepsi (*Management by Exception*). Merupakan transaksi yang aktif dan pasif. Aktif berarti pemimpin melakukan pengawasan terhadap bawahannya secara terus menerus untuk mengantisipasi adanya kesalahan. Sedangkan pasif yakni kritik dilakukan setelah kesalahan terjadi, pemimpin akan menunggu semua proses dalam tugas selesai, selanjutnya menentukan ada atau tidaknya kesalahan.
3. Laissez – Faire. Yakni kepemimpinan gaya kebebasan atau gaya liberal, artinya memberi kebebasan luas terhadap kelompok yang secara esensial kelihatan sebagai kelompok yang tidak mempunyai kepemimpinan. Berdasarkan penelitian di dalam kelompok, tipe kepemimpinan seperti ini menghasilkan tindakkan agresif paling besar dalam kelompok.
4. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang sebaiknya dilakukan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggung jawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian

penghargaan dan hukuman terhadap para bawahannya.[28]

D. Karakteristik Kepemimpinan Transaksional

Menurut Siagian, berpendapat bahwa perilaku pemimpin mempunyai pada kecenderungan terhadap dua hal yakni konsiderasi (Hubungan dengan bawahan) dan struktur inisiasi (hasil yang dicapai). Kecenderungan kepemimpinan yang menggambarkan hubungan baik dengan bawahan seperti misal bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan dan memberikan kesejahteraan. Kecenderungan pemimpin yang memberikan sebuah batasan antara peranan seorang pemipin dan bawahan dalam mencapai sebuah tujuan, memberikan instruksi pelaksaan tugas (bagaimana, kapan, dan hasil apa yang akan dicapai.[29]

Setiap gaya kepemimpinan tentu saja memiliki karakteristik yang membedakan yang menjadi ciri khas dari masing-masing model kepemimpinan tersebut. Sama halnya dengan kepemimpinan transaksional dimana kepemimpinan ini menitikberatkan pada pemberian imbalan terhadap hasil kerja yang dilakukan oleh anggota didalamnya. Karena pada dasarnya kepemimpinan ialah proses untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan terhadap diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Sehingga apabila tujuan yang telah ditentukan dan disepakati telah tercapai maka menurut gaya kepemimpinan transaksional imbalan berhak diberikan terhadap para anggota yang memenuhi kriteria kerja.

Menurut Bagus dan Kurnia Kepemimpinan transaksional mempunyai karakteristik yang menandakan seorang pemimpin

[28] Jostanlie De Son Bogar et al., "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Pegawai Kantor Sekretariat Dewan Kabupaten Siau-Tagulandang-Baro)," *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 6, no. 1 (2018): 234.

[29] Siagian, *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*.

yang menerapkan model atau gaya kepemimpinan tersebut yang menjadi ciri khas. Karakteristik kepemimpinan transaksional yakni: 1) adanya kontrak pertukaran atas hasil yang telah dicapai oleh anggota dengan pemenuhan kebutuhan yang dilakukan oeleh pemimpin sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja mereka; 2) pemimpin mengendalikan kinerja anggotanya apabila dirasa tidak sesuai dengan kesepakatan kerja sebelumnya dan pemimpin dapat mengambil tindakan tegas terhadap kinerja anggota yang dirasa tidak sesuai dengan harapan; 3) pemimpin melakukan intervensi jika standar yang sudah ditentukan tidak tercapai oleh anggota; dan 4) pemimpin memberi kepercayaan penuh terhadap anggotanya dan mereka berhak untuk menentukan dan mengambil keputusan yang dirasa menurut mereka dapat membantu usaha mencapai target yang telah ditentukan sebelumnya.[30]

Kepemimpinan transaksional mampu melibatkan nilai-nilai yang relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, serta timbal balik. Pemimpin transaksional membantu bawahanya mengidentifikasi hal yang harus dilakukan bawahanya, dan didalam proses identifikasi tersebut seorang pemimpin harus mempertimbangkan konsep diri dan *self esteem* dari bawahan.

Di samping itu Bass dalam Marnawy juga mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri dari dua aspek, yakni:

1. **Contingent Reward (imbalan kontingen)** yaitu pemimpin memberitahukan bawahan mengenai apa yang perlu dilakukan bawahan apabila ingin mendapatkan imbalan tertentu dan menjamin bawahan akan memperoleh apa yang diinginkannya sebagai pengganti usaha yang dilakukan.

[30] Saputra et al., "Kepemimpinan Transaksional Dalam Bidang Pendidikan Bagus Rachmad Saputra, Kurnia Mega Salena, Maisyaroh, Raden Bambang Sumarsono."

2. **Management By Exception (manajemen eksepsi)** yakni pemimpin berusaha mempertahankan prestasi dan cara kerja dari bawahannya, jika terdapat kesalahan pemimpin langsung memperbaikinya. Manajemen eksepsi dibagi menjadi dua yakni aktif dan pasif.[31]

Berdasarkan pendapat diatas dapat dikatakan pemimpin aktif abila pemimpin dengan bersungguh sungguh mencari adanya kesalahan, dan bila ditemukannya sebuah masalah langsung mengambil tindakan yang sesuai kebutuhan permasalahan atau seperlunya saja. Disamping itu disebut pasif bila pemimpin cuma bertindak dengan hanya memberitahukan kesalahan, sehingga tanpa adanya sebuah informasi maka pemimpin tidak akan mengambil tindakan apapun. Oleh karenanya untuk meningkatkan sumber daya manusia juga diperlukan pemimpin yang aktif dalam mengelola sebuah perusahaan maupun organisasi atau kelompok lainnya.

[31] Adamy, *Manaj. Sumber Daya Mns.*

BAB VIII
TEORI TENTANG KINERJA

A. Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan merupakan seberapa banyak karyawan memberikan konstribusi terhadap organisasi diantaranya kualitas outpot, kuantitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap komperatif.

Menurut Mathis dan Jackson (2001) Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan karyawan yang dipengaruhi oleh motivasi, dukungan yang diterima, kemampuan, hubungan karyawan dengan perusahaan, dan keberadaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

Bernadin and Russell (1998: 239) memberikan batasan terhadap *performance* sebagai *"the record of outcomer prodiced on a specified job function or activity during, a spscified time periode" (*catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu).

Sedangkan penilaian *performance* merupakan "*a way of measuring the contributions of individuals to their organization* (suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya).

Menurut Bernadin and Russell (1998: 243), mengemukakan enam kriteria mengukur kineja karyawan, yaitu:

1. Kualitas : Sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati, baik dalam hal kesesuaian dengan beberapa cara ideal untuk melaksanakan kegiatan ataupun memenuhi tujuan yang dimaksudkan dari kegiatan tersebut.
2. Kuantitas : Jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai dolar, Jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.[1]
3. Ketetapan : Sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan, atau hasil yang dihasilkan, pada waktu paling awal yang diinginkan dari sudut pandang keduanya berkoordinasi dengan output orang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lainnya.
4. Hemat Biaya : Sejauh mana pengunaan sumber daya organisasi (misalnya : manusia, moneter, tekhnologi, material) dimaksimalkan dalam arti mendapatkan keuntungan tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit ataupun contoh pengunaan sumber daya.
5. Need for Supervision : Sejauh mana seorang performer dapat menjalankan fungsi pekerjaan tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan..
6. Dampak Interpersonal : Sejauh mana seorang pemain mempromosikan perasaan harga diri, niat baik, dan kerja sama antar rekan kerja dan bawahan.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau sekelompok orang yang sesuai dengan tanggung jawab dan kehendak yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan mengarah pada prestasi kerja, yang meliputi kualitas, kuantitas, kehadiran ditempat kerja, jangka waktu dan sikap kooperatif.

Siahaan berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan maupun organisasi, suatu kriteria

---

[1] Marbawi Adamy, *Manajemen Sumberdaya Manusia, Teori, Praktik Dan Penelitian*.

yang berlaku dalam suatu kurun waktu tertentu, dimana yang artinya, bila kegiatan seseorang maupun organisasi mencapai hasil sesuai standar yang berlaku, maka dapat dikatakan bahwa berkinerja baik dan begitupun sebaliknya berkinerja buruk. Untuk mengetahui kinerja seseorang karyawan didalam suatu organisasi maupun perusahaan, maka perlulah dilakukan penilaian. [2]

Sistem penilaian kinerja yang efektif akan memberikan pengetahuan yang bermanfaat bagi perusahaan terutama dalam hal pengambilan keputusan sehubungan dengan pekerjaan karyawan.

Menurut Teori Sumber Daya Manusia, Kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari apa yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melakukan tugas atau pekerjaannya. Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas jika dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target maupun sasaran atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan sudah disepakati bersama.

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance*, berasal dari kata "*to perform*" dengan beberapa "*entries*" yakni :

1. Melakukan, Menjalankan, Melaksanakan,
2. Memenuhi maupun Melaksanakan kewajiban atau suatu niat,
3. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab,
4. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin,

Menurut Maryoto (2000), dalam jurnal bisnis dan management kinerja karyawan ialah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standart, sasaran maupun target, atau kinerja yang telah disepakati bersama.

Edision (2016) mengatakan bahwa, Kinerja merupakan hasil dari sebuah proses yang menetapkan dan mengukur

[2] Marbawi Adamy.

selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan maupun kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Mangkunegara dalam Jurnal Setyowati dan Haryani mengemukakan bahwa, Kinerja berasal dari kata *Job Performance atau Actual Performance* (Prestasi Kerja atau Prestasi Sesungguhnya), yakni sebuah hasil kerja secara kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja mampu menjadi cerminan keterampilan dan kemampuannya dalam bidang pekerjaan tertentu yang nantiknya akan berpengaruh pada *reward* dari perusahaan.

Menurut Sutrisno (2016), Kinerja merupakan keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing maupun tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah diberikan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

Maka dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Kinerja merupakan hasil yang diperoleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dalam waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh suatu organisasi ataupun perusahaan.[3]

B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan satu dari banyaknya variabel tolok ukur guna memahami apakah suatu organisasi/perusahaan telah mencapai jalur yang benar dalam meraih tujuannya. Dari segi

[3] Aditya Satria Nanda, "Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Mannayo Resto & Cafe Purwokerto" (2017).

Sumber Daya Manusia (SDM), kinerja karyawan merupakan faktor penting untuk menentukan apakah sumber daya manusia tersebut telah bekerja secara maksimal pada saat mencapai kinerja perusahaan[4].

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Kompetensi
   Kompetisi merupakan perspektif kapabilitas dan pengetahuan masyarakat, terutama yang berdampak pada kemampuan kebutuhan dalam bisnis melalui minimasi biaya dan optimalisasi pelayanan kepada pelanggan secara lebih murah. Menurut Mitrani, Palziel, dan Fitt, Spencer, kompetensi diartikan sebagai karakteristik berbasis orang dan implikasinya terhadap efektivitas kerja*s*[5].
2. Budaya kerja
   Budaya kerja merupakan cara pandang karyawan mengenai tugas, pekerjaan serta aktivitas yang dilaksanakan. Sikap ini secara nyata diturunkan dari pandangan serta nilai yang ada dan masih digunakan dalam budaya masyarakat yang ada di sekitarnya. Begitu kuat segi budaya tersebut membawa dampak terhadap pola perilaku birokrasi, akibatnya apabila misi-misi dalam suatu organisasi mengalami kegagalan (hambatan), seringkali yang dijadikan kambing hitam adalah budaya.

Menurut Ndraha budaya kerja merupakan pikiran dasar yang mampu digunakan untuk memaksimalkan efisiensi kerja serta saling tolong-menolong antar manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat.

Kemudian Shein, Moorhead serta Griffin dalam Eugene McKenna serta Nic Beech memberikan penjelasan bahwa budaya

---

[4] Meita,Sondang, ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN KALTIM PRIMA COAL (KPC) SANGATTA-KABUPATEN KUTAI TIMUR, Jurnal Socioscientia Kopertis Wilayah Xi: Volume 8 Nomor 1,2016,Hal 01,

[5] *Ibid.*,02

kerja merupakan pola asumsi mendasar dimana organisasi yang ada menciptakan, menemukan, berkembang dalam proses belajar untuk menanggulangi kesulitan penyesuaian eksternal serta integrasi internal.

Sedangkan menurut Moorhead, budaya kerja adalah seperangkat nilai, yang dianggap selalu benar dan membantu individu dalam suatu organisasi guna memahami tindakan mana yang mampu diterima serta tindakan mana yang tidak mampu diterima[6].

1. Motivasi
   Salah satu teknik untuk memelihara serta meningkatkan kinerja adalah dengan membimbing serta memberikan motivasi kepada karyawan agar karyawan terdorong untuk melaksanakan tugasnya dengan baik serta menghasilkan kinerja yang memuaskan. Disamping faktor fisiologis, rasa aman, kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri, dibutuhkan lebih banyak motivasi untuk meningkatkan prestasi karyawan.
2. Lingkungan Kerja
   Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal serta faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berkesinambungan dengan sifat-sifat seseorang, contohnya seperti kemampuan kerja serta tipe pekerja, sedangkan faktor eksternal merupakan faktor-faktor kinerja yang dipengaruhi oleh lingkungan sekitar.
   Manulang mengatakan bahwa lingkungan kerja yang efektif serta lingkungan yang menyenangkan pada masa-masa jam kerja akan memberikan dampak bagi seseorang berupa gairah dan semangat kerja serta kinerja pegawai bertambah[7].
3. Disiplin Kerja
   Hasibuan menyatakan pendapatnya bahwa kedisiplinan merupakan kesadaran serta kesediaan seseorang dalam mentaati

---

[6] *Ibid*,.04

[7] *Ibid*.,08

tiap-tiap peraturan organisasi serta aturan-aturan sosial yang berlaku. Kesadaran merupakan perbuatan sesorang yang secara sukarela patuh terhadap semua peraturan serta menyadari akan tugas serta tanggung jawab yang dimilikinya. Oleh karena itu, seseorang akan memahami atau pun mengerjakan setiap tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan dari siapapun[8].

Sedangkan kesediaan merupakan suatu perlakuan, tingkah laku serta perbuatan seseorang sesuai dengan peraturan suatu organisasi / perusahaan, baik yang secara tertulis maupun yang tidak. Kedisiplinan harus terus ditegakkan dalam organisasi. Tanpa dukungan disiplin kerja yang baik, sulit bagi suatu organisasi/perusahaan dalam mewujudkan tujuan yang telah disepakati. Karenanya kedisiplinan merupakan salah satu kunci keberhasilan dari suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Robbins mengemukakan pendapatnya bahwa pada dasarnya terdapat beragam indikator yang dapat memberikan dampak terhadap tingkat kedisiplinan karyawan dalam organisasi, antara lain: tujuan serta kemampuan, kepemimpinan, balas jasa, keadilan, waskat, sanksi hukum, ketegasan dan hubungan kemanusiaan.

Tabel Faktor Internal dan Eksternal yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

	Internal(personal)	**Eksternal (environment)**
Kinerja baik	Kemauan tinggi Kerja keras	Pekerjaan mudah, nasib baik, bantuan dari rekan kerja, pimpinan yang baik
Kinerja buruk	Kemauan rendah, upaya terbatas	Pekerjaan sulit, nasib buruk, rekan kerja tidak produktif, pimpinan tidak simpatik

Sumber: Nimran & Amirullah[9]

[8] *Ibid.*,08

[9] Nimran, U., & Amirullah, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Konsumen, Malang: Sinar Akademi Malang,2015

Tabel tersebut memaparkan mengenai faktor-faktor yang mampu memberikan dampak terhadap kinerja seseorang merupakan faktor individu serta faktor situasi kerja. Djeremi[10] mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Efektifitas serta Efisiensi
   Merupakan suatu tujuan tertentu yang pada akhirnya tercapai atau berarti kegiatan yang dilakukan efektif, namun apabila melaksanakan kegiatan yang tidak dicari atau tidak ada tujuannya walaupun hasilnya memuaskan maka kegiatan tersebut dapat dikatakan tidak efisien.
2. Otoritas (wewenang)
   Merupakan perintah dari satu anggota terhadap anggota yang lain guna melaksanakan aktifitas kerja yang dapat dikatakan sesuai dengan kontribusinya.
3. Disiplin
   Merupakan upaya dalam mematuhi hukum serta peraturan yang berlaku. Disiplin anggota kerja dapat dikatakan bahwa kegiatan anggota yang bersangkutan dilaksanakan sesuai dengan perjanjian kerja dengan organisasi/perusahaan dimana ia bekerja.
4. Inisiatif
   Merupakan suatu bentuk kreatifitas dalam membentuk ide di dalam merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan suatu organisasi/ perusahaan.
5. Lingkungan Kerja
   Lingkungan kerja yang baik dan positif juga diperlukan dalam suatu organisasi. seseorang peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun dalam memudahkan mengerjakan tugas yang lebih baik.

---

[10] Djeremi, Hasiolan, L. B., & Minarsih, Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pasar Kota Semarang, Journal of Management: Vol.02 No.02 ,2016

C. Metode Penilaian Kerja

Menurut Mondy (2008) dalam menentukan metode-metode penilian kinerja, para pimpinan bisa memilih dari sejumlah metode penilian yang ada. Stistem penilian kinerja yang digunakan berkaitan dengan tujuannya. Jika penekanan pertamanya pada pemilihan karyawan untuk melakukan promosi, pelatihan, serta peningkatan bayaran berdasarkan prestasi, metode tradisional seperti skala penilaian mungkin tepat. Metode-metode kolaboratif, termasuk input dari para karyawan itu sendiri, mungin terbukti lebih sama untuk pengembangan karyawan.

1. Metode penilaian umpan balik 360 derajat (360 *feedback methode*)

   Metode ini merupakan metode penelitian kerja popular yang melibatkan masukan evaluasi dan banyak tingkatan dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal. Dalam metode ini orang-orang disekitar karyawan yang dinilai bisa ikut serta memberikan nilai, antara lain : manajer senior, karyawan sendiri, atasan maupun bawahan, anggota tim dan juga pelanggan internal maupun eksternal.

   Tidak seperti pendekatan keterampilan yang dibutuhkan melintasi batas-batas organisasional.disampil hal tersebut dengan menggeser tanggung jawab evaluasi kepada lebih dari satu orang, banyak dari kesalahan penilaian umumny yang bisa dihilangkan ataupun dikurangi.

2. Metode Skala Penilaian (*Rating Scales Methode*)

   Metode ini merupakan metode penilaian yang menilai para karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam menggunakan metode ini para evaluator mencatat penilaian mereka sendiri mengenai kinerja pada sebuah skala. Skala tersebut meliputi beberapa kategori, biasanya dalam angka 5 sampai 7 yang didefinisakan dengan kata sifat seperti "luar biasa" memenuhi harapan" atau butuh perhatian".

Meskipun sistem-sistem seringkali memberikan penilaian keseluruhan, metode ini secara umum memungkinkan penggunaan lebih dari suatu kriteria kinerja, salah satu penyebab populernya metode skala penilaian ialah kesederhanaannya, yang memungkinkan evaluasi yang cepat untuk banyak karyawan. Adapun faktor-faktor yang dipilih untuk dievaluasi biasanya dua macam, yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan karakteristik pribadi.

3. Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Methode*)

   Metode insiden kritis ialah metode yng dimana penilian kinerjanya membutuhkan pemeliharaan dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan-tindakan karyawan yang sangat positif maupun negatif. Ketika tindakan tersebut yang disebut insiden kritis, mempengaruhi efektivitas departemen secara signifikan, secara positif maupun negatif, manager mencatatnya. Pada akhir periode penilaian, penilaian menggunakan catatan-catatan tersebut bersama dengan data-data lainnya untuk mengevaluasi kinerja karyawan

4. *Essay*

   Evaluator menyatakan deskripsi tentang kekuatan serta kelemahan karyawan, kinerjanya pada masa lalu, potensinya serta memberikan saran- saran guna pengembangan pekerja tersebut. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian terhadap perilaku ekstrim di dalam tugas-tugas karyawan daripada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka laksanakan dari hari ke hari. Penilaian seperti ini sangat tergantung kepada kemampuan menulis seorang penilai.

5. *Rangking*

   Penilai menempatkan seluruh pekerja di dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang sebelumnya telah disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Contohnya, pekerja terbaik di dalam satu bagian diberikan peringkat paling tinggi serta disamping itu terdapat pekerja yang paling buruk

prestasinya diletakkan di peringkat paling bawah. Kesulitan terjadi bila pekerja menunjukkan prestasi yang hampir sama atau dikatakan sebanding.

6. *Forced Distribution*

   Penilai diharuskan untuk "memasukkan" individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal. Contohnya para pekerja yang termasuk ke dalam 10 persen terbaik ditempatkan ke dalam kategori tertinggi, 20 persen terbaik sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, 40 persen berikutnya ke dalam kategori menengah, 20 persen sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, dan 10 persen sisanya ke dalam kategori terendah. Bila sebuah departemen memiliki pekerjaan yang semuanya berprestasi istimewa atasan "dipaksa" untuk memutuskan siapa yang harusdimasukan ke dalam kategori yang lebih rendah.

7. *Work Standart*

   Metode ini digunakan dengan cara membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal dari seorang pekerja yang berprestasi rata-rata, yang bekerja pada kecepatan atau kondisi normal. Agar standar ini dianggap objektif, para pekerja harus memahami secara jelas bagaimana standar suatu organisasi atau perusahaan yang ditetapkan.

8. *Graphic Rating Scales*

   Merupakan metode penilaian kinerja yang menilai para karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan suatu organisasi. metode *Graphic Rating Scales* merupakan salah satu metode yang tepat untuk digunakan dalam proses penilaian. Metode ini tepat digunakan karena metode ini sangat sederhana sehingga mudah dipahamidengan cepat oleh penilai baik dari atasan langsung dan atasan tidak langsung dalam melakukan penilaian untuk banyak karyawan.

Graphic Rating Scales menurut Simamora (1995), merupakan metodeyang membandingkan kinerja individu terhadap suatu standar absolut yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Dengan menggunakan metode ini, para penilai melakukan penilaian kinerja dengan mencatat menggunakan sebuah skala. Skala tersebut memilikibeberapa kategori berdasarkan ketetapan dari organisasi yang biasanya menggunakan dalam angka lima sampai tujuh. Angka-angka tersebutdidefinisikan dengan kata sifat seperti luar biasa, memenuhi harapan, atau butuh peningkatan.

Proses Penilaian Kinerja Menggunakan Graphic Rating Scales Proses penilaian kinerja pada perusahaan diawali dengan menentukan kriteria penilaian untuk setiap karyawannya.

Contoh dari kriteria-kriteria penilaianyang akan digunakan untuk setiap kategori dapat dilihat pada Tabel.

No	**Kategori Karyawan**	**Kriteria Penilaian**	**Persentase penilaian**
1.	Karyawan Administrasi	Hasil Kerja	100%
Total Persentase			100%
2.	Dosen	Attitude	40%
		Bidang Pengajaran	25%
		Bidang Penelitian	20%
		Bidang Pengabdian	15%
Total Persentase			100%

Menurut Mathis serta Jackson, berdasarkan orientasi waktu yang digunakan, penilaian kinerja dibagi menjadi dua yaitu penilaian kinerja berorientasi masa lalu serta penilaian kerja berorientasi pada masa depan. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut[11]:

[11] Mathis, R.L. & J.H. Jackson. Edisi Terjemah Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.2017

1. Metode penilaian kinerja berorientasi masa lalu
   Metode penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu (past oriented evaluation methods) dilaksanakan berdasarkan masa lalu. Dengan mengevaluasi prestasi kinerja di masa lalu, karyawan mampu mendapatkan umpan balik dari jerih upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya dapat mengarah kearah perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian ini adalah sebagai berikut:
   a. Skala Peringkat (*rating scale*).
      Penilaian prestasi di mana para penilai diwajibkan melaksanakan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dengan menggunakan skala-skala tertentu, dengan di mulai dari yang paling rendah hingga yang paling tinggi . Metode ini menggunakan formulir isian yang di dalamnya menjelaskan beragam macam tingkatan perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Penilai hanya harus memilih pernyataan yang menggambarkan berbagai karakteristik serta hasil kerja karyawan.
   b. Metode dengan pilihan terarah.
      Salah satu sasaran dasar pendekatan pilihan ini yaitu guna meminimalisir serta menuntaskan segala kemungkinan berat sebelah penilaian dengan memaksakan suatu pilihan antara pernyataan-pernyataan deskriptif yang tampaknya mempunyai nilai yang sama.
   c. Metode peristiwa kritis.
      Metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan kepada catatan yang dibuat penilai atas perilaku karyawan yang sangat kritis, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan.
   d. Metode catatan prestasi
      Metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan oleh professional.

e. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku.
   Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.
f. Metode peninjauan lapangan
   Penilai terjun langsung ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari sumber daya manusia. Spesialis sumber daya manusia memiliki informasi dari atasan langsung mengenai prestasi yang dimiliki karyawannya, lalu mengevaluasi bersama berdasarkan informasi yang telah dimiliki tersebut.
g. Tes dan observasi prestasi kerja
   Mengacu kepada pertimbangan serta keterbatasan, penilaian prestasi dapat didasarkan terhadap tes pengetahuan serta keterampilan, berupa tertulis serta peragaan, dengan syarat tes harus valid dan reliabel.

2. Metode penilaian kinerja berorientasi masa depan
   Metode penilaian kinerja berorientasi masa depan berfokus pada kinerja masa mendatang dengan mengevaluasi potensi karyawan atau menetapkan sasaran kinerja di masa mendatang secara bersama-sama antara pimpinan dengan karyawan. Metode penilaian kinerja berorientasi masa depan mencakup:
   a. Penilaian diri sendiri (*self appraisal*).
      Penilaian diri sendiri merupakan penilaian yang dilaksanakan oleh karyawan itu sendiri dengan harapan karyawan tersebut mampu mengenali potensi serta kelemahan dirinya sendiri sehingga nantinya dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.
   b. Manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective*).
      Manajemen berdasarkan sasaran merupakan satu bentuk penilaian di mana karyawan serta penyelia bekerja sama

menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja karyawan secara individu di waktu yang akan datang.

c. Implikasi penilaian kinerja individu dengan pendekatan MBO (*management by objective*). *management by objective* dipakai guna menilai kinerja karyawan berdasarkan keberhasilan mereka dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara konsultasi dengan atasan mereka. Keberhasilan dari penilaian kinerja tergantung pada pendekatan yang konsisten untuk mendapatkan perbandingan hasil, ukuran, serta standar yang jelas, selain penilaian harus bebas dari bias.
d. Penilaian dengan Psikolog
   Penilaian dengan menggunakan psikolog guna melaksanakan penilaian potensi-potensi yang akan datang, bukan kinerja masa lalu.
e. Pusat Penilaian.
   Penilaian ini sebagai suatu bentuk penilaian pekerjaan terstandar yang tertumpu pada beragam tipe evaluasi serta beragam penilai. Pusat-pusat penilaian sebagai bentuk standar pekerja yang bertumpu terhadap tipe-tipe evaluasi dan nilai-nilai ganda.

BAB IX
PRODUKTIVITAS KERJA

A. Pengertian Produktivitas

Masyarakan kini semakin sadar bahwa produktivitas dapat meningkatkan kesejahteraan manusia, sehingga masalah produktivitas saat ini menjadi sangat penting. Pentingnya produktivitas tersebut dapat mencangkup berbagai hal seperti produktivitas kinerja, produktivitas organisasi, produktivitas pemasaran dan lain sebagainya. Banyak yang berpendapat bahwa semakin besar tingkat produksinya makan semakin besar pula produktivitasnya. Para ahli umumnya sepakat bahwa produktivitas merupakan keluaran (output) per unit,atau output dibagi input.

Istilah produktivitas diperkenalkan pertama kali oleh Quesnay pada tahun 1766. Dan sejak saat itu banyak bermunculan definisi produktivitas yang diberikan oleh organisasi atau peneliti. Di beberapa definisi, istilah produktivitas kerap kali dikaitkan dengan efisiensi perusahaan dalam menggunakan sumber daya yang dimiliki (input) untuk menghasilkan output dalam bentuk barang atau jasa.[1]

Wignjosoebroto (1995) yang dikutip oleh Hana menyatakan bahwa produktivitas adalah rasio antara keluaran (output) dan masukan (input). Pada umumnya rasio tersebut berbentuk keluaran yang dihasilkan oleh produktivitas kerja dibagi dengan

[1] Hana Catur Wahyuni, *Konsep Dasar Dan Teknik Pengukuran Produktivitas* (Sidoarjo: UMSIDA PRESS, 2017).

jam kerja (man hours) yang diberikan sebagai sumber masukkan dengan nilai rupiah atau unit produksi lainnya sebagai dimensi tolak ukurnya. Dengan mengetahui nilai produktivitas, maka perusahaan dapat mengetahui efektifitas manifestasi proses produksi dan seberapa efisien penggunaan input. Berdasarkan definisi tersebut maka produktivitas dapat dirumuskan sebagai berikut:[2]

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output}}{\text{Input (measureable)} + \text{Input (invisible)}}$$

Measureable meliputi sumber daya alat, bahan dan materil, sedangkan invisible meliputi tingkat pengetahuan, kemampuan teknis metodologi kerja, pengaturan organisasi, dan motivasi kerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa produktivitas merupakan volume pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang tenaga kerja atau suatu kelompok pekerja atau organisasi selama rentang waktu tertentu.

Mathis dan Jackson dikutip oleh Sri mendefenisikan bahwa produktivitas sebagai pengukuran atas kuantitas dan kualitas dari pekerja yang diselesaikan, dengan mempertimbangkan biadaya dari sumber daya yang digunakan. Sedangkan menurut Sutrisno "produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang)".[3]

Pengertian produktivitas dapat dibagi menjadi tiga bagian diantaranya ialah: (a) Produktivitas yaitu ratio daripada apa yang dihasilkan (output) terhadap keseluruhan peralatan produksi yang dipergunakan (input), (b) Pada dasarnya produktivitas adalah suatu sikap mental untuk selalu lebih baik dari hari ke hari, (c) Produktivitas merupakan interaksi dari faktor-faktor esensial seperti penggunaan pengetahuan dan teknologi, riset, manajemen dan tenaga kerja.[4]

---

[2] Wahyuni.

[3] Sri Wahyuningsih, "Pengaruh Pelatihan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan," *Jurnal Warta Edisi* 60, no. April (2019): 91–96.

[4] Wahyuni, M. Entang, and Herfina, "Peningkatan Produktivitas Kerja Guru Melalui Pengembangan Supervisi Kepala Sekolah Dan Kreativitas Kerja," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 7, no. 1 (2019): 726.

Berbagai definisi menunjukkan bahwa produktivitas merupakan rasio antara output yang dihasilkan oleh suatu perusahaan terhadap beberapa jumlah input yang digunakan selama proses produksi dalam periode waktu tertentu. Rasio output terhadap input tersebut kemudian disebut sebagai nilai produktivitas. Dengan formulasi tersebut maka akan diketahui perubahan nilai produktivitas dari satu periode ke periode selanjutnya.

Produktivitas sendiri terbagi menjadi banyak hal salah satunya produktivitas kerja. Menurut Eni, dkk Produktivitas kerja adalah kemampuan individu atau sekelompok orang dalam menghasilkan sebuah produk, baik berupa barang maupun jasa yang secara kualitatif ataupun kuantitatif semakin bertambah seiring berjalanya waktu.[5]

Heslisia dan Sri mendefinisikan produktivitas kerja yaitu salah satu ukuran perusahaan dalam mencapai tujunnya. Sumber daya manusia merupakan elemen yang paling esensial dalam sebuah organisasi, hal ini harus diakui dan diterima oleh manajemen. Tenaga kerja merupakan faktor penting dalam mengukur produktivitas oleh karenanya peningkatan produktifitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia.[6]

Menurut Agung produktivitas kerja merupakan penggunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Produktivitas yang tinggi merupakan cerminan pegawai yang merasa puas akan pekerjaannya dan akan memenuhi semua kewajibannya sebagai pegawai.[7] Pendapat ini menegaskan bahwa pemanfaatan sumber daya manusia yang merasa nyaman dalam pekerjaan

---

[5] Eni Mahawati and Dkk, *Analisis Beban Kerja Dan Produktivitas Kerja* (Yayasan Kita Menulis, 2021).

[6] Helisia Margahana and Sri Sarwo Sari, "Analisis Promosi Jabatan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Fif Belitang Oku Timur," *Jurnal AKTUAL* 16, no. 1 (2019): 1, https://doi.org/10.47232/aktual.v16i1.1.

[7] Agung Nugroho, "Analisis Produktivitas Kerja Karyawan Outsourcing Pada PT Siantar Putra Mandiri," *Osf.Io* 7, no. 1 (2018): 1–12, https://doi.org/10.31219/osf.io/7pxn8.

akan menghasilkan produktivitas yang tinggi sehingga dengan hal tersebut diharapkan hasil yang dicapai akan didapat sesuai dengan keinginan organisasi atau perusahaan.

Dari beberapa pendapat diatas didapat kesimpulan bahwa produktivitas kerja ialah kemampuan seorang atau sekelompok orang dalam bersama-sama menghasilkan sebuah produk baik berupa barang atau jasa yang dalam pekerjaanya menggunakan sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Produktivitas berisi pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan yang mana keadaan hari ini harus lebih baik dari hari esok. Hal inilah yang kemudian memberi dorongan agar terus berusaha dan mengembangkan diri. Dan dengan terus mengembangkan potensi diri maka diharapkan produktivitas semakin meningkat dan hasil yang diinginkan didapat sesuai harapan.

B. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Pada umumnya produktivitas perusahaan akan selalu mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Normalnya, perubahan tersebut mengarah pada peningkatan produktivitas. Apabila produktivitas diketahui mengalami penurunan dalam rentan waktu tertentu maka pihak manajemen harus cepat tanggap pada kondisi ini. Setiap perusahaan tentunya menginginkan produksinya meningkat secara terus menerus. Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor lain, seperti tingkat pendidikan, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, dan lain sebagainya.

Menurut Wigjosoebroto (1995) dikutip oleh Wahyuni, peningkatan produktivitas perusahaan dipengaruhi oleh dua hal sebagai berikut:

1. Faktor teknis, yaitu faktor yang berkesinambungan dengan penggunaan metode kerja serta metode kerja yang lebih baik, selain itu mengenai penerapan dan pemakaian fasilitas produksi yang efektif dan efisien.
2. Faktor manusia, faktor ini merupakan faktor yang berpengaruh terhadap usaha manusia dalam menyelesaikan pekerjaan.[8]

Selain kedua faktor tersebut, faktor penting yang turut menentukan produktivitas tenaga kerja adalah kondisi kesehatan.[9] Kondisi kesehatan fisik seseorang menjadi bagian penting dalam menentukan produktivitas kerja. Berdasarkan penelitian Nining (2018) keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Kutai Timber Indonesia. Hal ini berarti menjadi kebijakan manajemen untuk melaksanakan program keselamatan dan kesehatan kerja sesuai aturan yang berlaku. Agar tenaga kerjanya merasa aman bekerja maka perusahaan memberikan fasilitas berupa keselamatan dan kesehatan kerja (K3) hal tersebut juga dapat mengurangi resiko kecelakaan kerja serta meningkatnya keamanan lingkungan kerja sehingga karyawan merasa terlindungi saat kerja.[10]

Di samping itu, produktivitas juga kerap kali dipengaruhi oleh kondisi lingkungan tenaga kerja. Lingkungan fisik yang aman dan nyaman dapat membuat seorang tenaga kerja bekerja sebaik-baiknya. Akibatnya dari kondisi tersebut hasil kerja yang diperoleh tenaga kerja akan maksimal dengan nilai kekurangan yang minimal. Sebaliknya, Apabila kondisi lingkungan fisik seorang tenaga kerja kurang aman dan nyaman, maka dapat mengakibatkan seorang tenaga kerja merasa tidak aman dan nyaman dalam bekerja, Ketidakamanan dan ketidaknyamanan

---

[8] Wahyuni, *Konsep Dasar Dan Teknik Pengukuran Produktivitas*.

[9] Mahawati and Dkk, *Analisis Beban Kerja Dan Produktivitas Kerja*.

[10] Nining Wahyuni, Bambang Suyadi, and Wiwin Hartanto, "Pengaruh Keselamatan Dan Kesehatan (K3) Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Kutai Timber Indonesia," *Jurnal Pendidikan Ekonomi* 12, no. 1 (2018): 103.

inilah yang pada akhirnya dapat mempengaruhi aktivitas kerja seseorang sehingga hasil akhir yang diperoleh kurang maksimal.

Adapun menurut simanjutak yang dikutip oleh Sri terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan diantaranya sebagai berikut:

1. Pelatihan
   Latihan kerja ditujukan untuk melengkapi karyawan dengan keahlian khusus agar dapat menggunakan peralatan kerja dengan cara yang tepat dan sesuai prosedur. Oleh karena itu, latihan kerja dibutuhkan bukan hanya sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan yang nantinya di aplikasikan di tempat kerja.
2. Mental dan Kemampuan Fisik Karyawan
   Kondisi mental dan fisik karyawan menjadi sebuah perhatian karena merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi, hal ini disebabkan karena keadaan fisik dan mental karyawan memiliki hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.
3. Hubungan antara Atasan-atasan dan Bawahan
   Hubungan antara atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana sudut pandang atasan terhadap bawahan, sampai mana bawahan dapat ikut serta dalam penentuan tujuan.[11]

Penelitian yang dilakukan oleh Pitriani dan Halim (2020) tentang pengaruh sikap kerja dan keterampilan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan CV. Meranti Medan menunjukan bahwa keterampilan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktifitas karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa sikap kerja dan keterampilan kerja secara parsial mempengaruhi produktifitas kerja.[12]

---

[11] Wahyuningsih, "Pengaruh Pelatihan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan."

[12] Pitriyani and Abd. Halim, "Pengaruh Sikap Kerja Dan Keterampilan Kerja Terhadap

Menurut Saefullah mengemukakan bahwa untuk menghasilkan produktivitas kerja yang baik, seorang pegawai harus memiliki kemampuan yang ditunjukkan oleh wawasan, dan keterampilanya melalui pendidikan baik formal maupun informal, pelatihan-pelatihan, baik yang dilaksanakan oleh instansinya maupun pelatihan yang diadakan diluar instansinya, sehingga dengan mengikuti banyak pendidikan dan pelatihan, pegawai diharapkan sudah lebih mengerti tentang tugas serta tanggung jawab pekerjaannya sehingga seorang tenaga kerja mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih mudah dan cepat.[13]

Pada dasarnya seluruh faktor produksi yang digunakan oleh sebuah perusahaan maupun organisasi dapat mempengaruhi produktivitas kerja didalamnya baik dari segi lingkungan, peraturan dan kedisiplinan, modal, upah, dll. Sehingga untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja diperlukan adanya manajemen yang baik, baik dari segi investasi yang dapat berupa dana atau property maupun manajemen sumber daya manusianya. Manajemen sumber daya manusia yang baik tentu saja akan mendapatkan hasil produksi yang baik pula. Hal tersebut dikarenakan sumber daya manusia dapat menentukan produktivitas kerja dalam sebuah perusahaan maupun organisasi dalam mencapai hasil yang dituju.

Dapat dikatakan bahwa faktor investasi merupakan modal yang dimiliki oleh perusahaan untuk menjalankan proses produksinya baik berupa dana ataupun teknologi. Disamping itu faktor manajemen yang terdiri dari technical skill dan managerial skill merupakan faktor yang dapat menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya yang dimiliki agar

---

Produktivitas Kerja Karyawan CV. Meranti Medan," *Ekonomi Bisnis Manajemen Dan Akutansi (EBMA)* 1, no. 2 (2020): 162–67.

[13] Encep Saefullah and Tabroni Tabroni, "Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Pegawai Pada Masa Pandemi Covid-19," *National Conference on Applied Business, Education, & Technology (NCABET)* 1, no. 1 (2021): 292–303, https://doi.org/10.46306/ncabet.v1i1.23.

menjadi produk secara efektif dan efisien. Selain itu faktor tenaga kerja merupakan faktor yang dapat menentukan tergapainya peningkatan produktivitas. Dengan sistem manajemen yang baik serta modal yang cukup maksimal, namun tidak didukung oleh kemampuan tenaga kerja yang optimal maka peningkatan produktivitas perusahaan tidak akan tercapai. Kemampuan tenaga kerja dalam mengelola perusahaan berhubungan dengan dorongan motivasi, disiplin dan etos kerja dan juga adanya hubungan industria yang baik di perusahaan tersebut.[14]

C. Indikator Produktivitas Kerja

Pengukuran produktivitas kerja merupakan hal yang sangat penting agar pekerjaan akan terlaksana secara efisien, maka dari itu hal ini akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Dengan adanya pengukuran maka dapat diketahui sejauh mana produktifitas yang mampu dicapai oleh tenaga kerjanya. Sehingga untuk mengukur produktivitas kerja diperlukan adanya sebuah indikator, yakni sebagai berikut:

1. Kemampuan, artinya memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas yang diberikan.
2. Meningkatkan hasil yang dicapai yaitu berusaha sebaik mungkin untuk meningkatkan hasil yang dicapai.
3. Semangat kerja, hal ini merupakan usaha untuk lebih baik dari kemarin
4. Pengembangan diri, yaitu senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan diri dan kemampuan kerja
5. Mutu artinya, selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas yang lebih baik dari yang sebelumnya.
6. Efisiensi, yakni perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan.[15]

---

[14] Wahyuni, *Konsep Dasar Dan Teknik Pengukuran Produktivitas*.

[15] Efry Kurnia, Raihanah Daulay, and Fahreza Nugraha, "Dampak Faktor Motivasi Dan Fasilitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Badan Usaha Milik Negara Di Kota Medan," *Proseding Seminar Nasional Kewirausahaan* 1, no. 1 (2019): 365–72.

Selain itu dalam mengukur produktivitas kerja terdapat teknik-teknik pengukuran yang bisa digunakan sebagai cara untuk mengukur produktivitas kerja, Hal ini biasanya dilakukan dengan dua cara yaitu:

1. *Physical productivity* yakni pengukuran produktivitas yang terukur secara kuantitatif dengan berupa jumlah sumber daya manusia, lama waktu bekerja, jumlah unit, modal, serta ukuran.
2. *Value productivity* yaitu pengukuran produktivitas dengan menggunakan nilai uang sebagai tolok ukur, maka dari itu tingkat produktifitas diukur dalam bentuk pendapatan. [16]

Peningkatan nilai produktivitas menunjukan bahwa perusahaan mengalami perkembangan. Sebaliknya apabila nilai produktivitas menurun, maka hal ini merupakan indicator bahwa perusahaan mengalami penurunan yang artinya perusahaan mengalami permasalahan. Makah hal ini harus segera diatasi dan dievaluasi guna meminimkan penurunan serta memperbaiki produksi. Jika perusahaan mengalami penurunan secara terus-menerus dikhawatirkan akan mengalami kebangkrutan. Pengukuran produktivitas juga dapat digunakan sebagai pedoman bagi para pengelola untuk meningkatkan produktivitas kerja yang setinggi mungkin untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang diharapkan.

D. Langkah-langkah Pencapaian Produktivitas

Joseph M. Putti dalam Sukesi mengemukakan tahapan dalam peningkatan untuk pencapaian produktivitas secara menyeluruh yaitu:

1. Analisis situasi

   Dalam setiap susunan yang terencana untuk peningkatan produktivitas langkah awal adalah melaksanakan analisis situasi

[16] Chrissila Jessica, "Ketahui Indikator Produktivitas Kerja Dan Cara Mengukurnya," Glints, 2020, https://glints.com/id/lowongan/indikator-produktivitas-kerja/#.YwX-d3ZBzrc.

yang cukup mendalam. Hal ini berguna untuk mengetahui kondisi saat ini dan untuk memahami masalah yang sedang terjadi untuk mengemukakan penyelesaianya atau masalah yang dapat menyebabkan rendahnya produktivitas.

2. Merancang program peningkatan produktivitas

   Setelah menganalisisi situasi maka dapat diketahui situasi umum yang dialami. Identifikasi situasi akan memudahkan dalam memulai perencanaan serta menemukan program peningkatan produktivitas yang tepat sasaran. Jika sasaran sudah ditentukan, maka selanjutnya ialah mempertimbangkan biaya yang dibutuhkan, kerangka waktu, dan berbagai standar sesuai kebutuhan. Kemudian barulah program atau proyek peningkatan produktivitas dapat disusun.

3. Menciptakan kesadaran akan produktivitas

   Langkah penting yang harus dilakukan untuk meningkatkan produktivitas ialah membangun kesadaran tentang pentingnya peningkatan produktivitas terhadap seluruh karyawan di semua tingkatan. Pada tahapan ini informasi secara menyeluruh mengenai program peningkatan produktivitas yang hendak diusulkan harus dikomunikasikan kepada semua peserta program tersebut. Hal tersebut bertujuan supaya nantinya tidak ada penolakan dari para anggota yang terlibat. Apabila kesadaran akan produktivitas dapat dicapai, maka dapat diharapkan dukungan terhadap program tersebut akan menjadi lebih jkat.

4. Menerapkan program

   Setelah kesadaran akan produktivitas dapat dicapai, barulah segera diterapkanya program peningkatan produktivitas yang sesungguhnya. Jika memungkinkan, sebaiknya pelaksanaan dilaksanakan dalam skala kecil terdahulu untuk meninjau kesulitan yang kemungkinan akan muncul. Setelah itu berulah program sesungguhnya dapat dilakukan. Program peningkatan produktivitas lebih baik apabila diterapkan secara sistematis dan

dilaksanakan dengan cara terum menerus dalam kurun waktu tertentu. Jika dalam waktu yang relatif pendek dan kemudian program peningkatan produktivitas menunjukkan hasil yang baik, maka dapat dilaksanakan lagi dan perlu diperkenalkan lagi program tersebut dengan kurun waktu yang lebih panjang.

5. Mengevaluasi program

   Evaluasi perlu dilakukan sesudah program peningkatan produktivitas berjalan dalam rentan waktu tertentu. Tujuannya agar dapat diketahui sejauh mana program telah berjalan sesuai rencana serta hal apa saja yang dapat menghambat jalanya program. Dalam tahap evaluasi ini dilaksanakan proses analisis rasio-rasio pro- "Kita kehilangan vitalitas karena terus memikirkan hal yang itu-itu juga. Pemikiran baru adalah kehidupan baru." Melalui adanya evaluasi hal-hal yang dirasa kurang produktif dapat ditingkatkan lagi pada pelaksanaan program selanjutnya. Evaluasi dan pengawasan dapat dilakukan secara berkala, jadi pelaksanaan evaluasi program tidak harus pada akhir program saja, hal ini bertujuan agar segera diketahui apakah program telah berjalan pada jalur yang tepat, dan jika ada kendala atau penyimpangan dapat segera diatasi dan diberikan solusi.[17]

E. Langkah-langkah Pengukuran Produktivitas

Pengukuran produktivitas merupakan langkah terbaik bagi perusahaan untuk tetap meningkatkan produksi, menjaga agar tetap stabil serta meningkatkan kesejahteraan tenaga kerjanya. Dengan mengukur produktivitas maka akan diketahui hal-hal yang perlu diperbaiki maupun yang perlu ditingkatkan sesuai kebutuhan dan kemampuan perusahaan. Oleh karena itu pengukuran produktivitas penting dilakukan untuk mencapai tujuan sesuai harapan.

[17] Sukesi, Jusuf Pramukantoro, and Didik Trisbiantoro, *Konsep Dan Peningkatan Produktivitas* (Surabaya, 2012).

Dalam segi ekonomi, produktivitas kerap kali diukur berdasarkan rasio antara output yang dihasilkan dengan input yang digunakan. Imron (2022) dalam penelitiannya pengukuran produktivitas dengan pendekatan rasio output input di UD.X. Produktivitas berdasarkan indikator atau kriteria efisiensi yang meliputi jam kerja, ,tenaga kerja, dan pemakaian bahan baku dapat memberikan gambaran mengenai perkembangan produktivitas perusahaan dan juga dapat dijadikan pertimbangan kembali agar nilai di setiap indikator lebih merata.[18] Penggunaan pengukuran produktivitas berdasarkan rasio output per input merupakan hal yang paling umum dipergunakan karena perhitungannya lebih sederhana, mudah, dan praktis.

Pengukuran produktivitas melalui pendekatan rasio output per input dirasa pengukuran yang paling sederhana dan mampu menghasilkan tiga ukuran produktivitas sebagai berikut..[19]

1. Produktivitas Parsial (Partial Productivity)
   Produktivitas parsial juga seringkali disebut dengan produktivitas faktor tunggal (single factor productivity), antinya menunjukan produktivitas faktor tertentu yang dipakai untuk menghasilkan keluaran. Faktor tersebut hanya berupa hal berikut.
   a. Produktivitas bahan baku = berdasarkan rasio output terhadap input bahan baku.
   b. Produktivitas tenaga kerja = berdasarkan rasio output terhadap input tenaga kerja
   c. Produktivitas material = berdasarkan rasio output terhadap input material.
   d. Produktivitas energi = berdasarkan rasio, output terhadap

[18] M Imron Mas'ud, "Pengukuran Produktivitas Dengan Pendekatan Rasio Output Input Di UD . X," *Seminar Nasional Teknologi Industri Berkelanjutan II (SENASTITAN II)*, no. I (2022): 305–10.

[19] Haryadi Sarjono, "Model Pengukuran Produktivitas Berdasarkan Pendekatan Rasio Output Per Input," *The Winners* 2, no. 2 (2001): 130, https://doi.org/10.21512/tw.v2i2.3821.

input energi.

e. Produktivitas modal = rasio output terhadap input modal.

Adapun rumus produktivitas parsial yaitu:

Produktivitas bahan baku = $\frac{\text{Keluaran}}{\text{Input bahan baku}}$

2. Produktivitas Multifaktor (Multi Factor Productivity)

Produktivitas multifaktor dapat menentukan banyaknya input modal dan tenaga kerja yang digunakan oleh produktivitas output bersih.Dalam proses produksi output bersih merupakan output total dikurangi output dan jenis input yang digunakan ialah faktor tenaga kerja dan modal saja. Rumus Produktivitas Multifaktor yaitu:

Produktivitas Multi Faktor = $\frac{\text{Keluaran}}{\text{Beberapa masukan}}$

3. Produktivitas Total (Total Factor Productivity)

Produktivitas dari faktor-faktor yang digunakan dalam menghasilkan output dapat ditunjukan melalui produktivitas total. Faktor tersebut yakni bahan baku, tenaga kerja, dan lain sebagainya. Rumus Produktivitas Total yaitu sebagai berikut:

Produktivitas Total = $\frac{\text{total keluaran}}{\text{total masukan}}$

$$= \frac{\text{total produk}}{\text{tenaga kerja + bahan baku + energi + modal}}$$

Produktivitas total juga dapat diukur menggunakan rumus lainnya sebagai berikut.

Produktivitas Total = $\frac{\text{total keluaran}}{\text{total masukan}}$

$$= \frac{\text{Penjualan + Persediaan}}{\text{tenaga kerja + bahan baku + penyusutan + investasi}}$$

Pengukuran melalui pendekatan rasio output per input bisa juga menggunakan satuan fisik dari output dan input (ukuran berat, panjang, lebar dan lain-lainnya) atau satuan moneter (dolar, rupiah, pound sterling, dan lain-lainnya).

Adapun proses pengukuran produktivitas meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menentukan unsur-unsur organisasi yang akan dievaluasi
2. Menentukan jenis-jenis ukuran yang dapat dikembangkan;
3. Memilih metode yang diinginkan oleh karyawan;
4. Memilih unit output yang akan diukur;
5. Memilih input yang akan dinilai;
6. Melaksanakan sosialisasi terhadap bawahan serta mengsosialisasikan ukuran-ukuran yang akan dipergunakan
7. Memberikan penjelasan mengenai cara menentukan tinggi rendahnya produktivitas
8. Membuat contoh mengukur produktivitas di hadapan karyawan sebelum melakukan pengukuran produktivitas yang sebenarnya
9. Merangkai data yang telah didapatkan
10. Menyampaikan data mentah yang sudah diperoleh kepada karyawan
11. Memilih bobot penilaian yang sesuai
12. Memasukkan data yang telah diperoleh ke dalam rumus yang sudah disosialisasikan sebelumnya.
13. Beritahukan secara terbuka, berimbang, objektif, dan akuntabel seluruh hasil pengukuran produktivitas
14. Peroleh umpan balik atas hasil yang sudah diumumkan; dan
15. Terimalah semua umpan balik yang telah diperoleh kemudian lakukan perbaikan internal.[20]

[20] Muhammad Busro, "Menetapkan Sistem Pengukuran Produktivitas," PrenadaMedia, 2021.

BAB X
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PASCA COVID-19

Covid-19 atau Coronavirus Disease telah menyebar dimana-mana. Semua tingkat kehidupan dunia telah terkena dampaknya hingga lokal dalam kuantitas korban tewas yang banyak. Situasi demikian telah memaksa Badan Kesehatan Internasioal (WHO) menetapkannya sebagai PHEIC pada 30 Januari 2020 didasarkan pada International Health Regulation (IHR) tahun 2005 (Pandoman, 2020). Pada tanggal 11 Maret 2020, WHO menetapkan COVID-19 sebagai pandemi. Mayoritas negara-negara di dunia terjangkit wabah tersebut, tidak kecuali Indonesia. Negara-negara di dunia secara mendadak ramai-ramai mengambil kebijakan lockdown dan social distancing, sebagai upaya menyegerakan penghentian penyebaran Covid-19. Indonesia sebagai negara yang berpenduduk terbesar kelima di dunia, tidak ketinggalan mengambil langkah seperti halnya negara lain di dunia dalam melawan COVID-19, akan tetapi Indonesia jenis tindakannya adalah dengan PSBB (Pembatasan Sosial Bersekala Besar). Tujuan PSBB sendiri adalah dimaksudkan untuk memutus rantai penyebaran Covid-19 seperti halnya lockdown dan social distancing. Tak pelak PSBB juga menimbulkan dampak ekonomi dan sosial bagi Indonesia. Dampak ekonomi jelas terpapar karena tidak terelakan terjadinya PHK (Pemutusan Hubungan Kerja) pada sektor riil (Nurhayati, 2020).[1]

---

[1] Edy Sutrisno, "Strategi Pemulihan Ekonomi Pasca Pandemi Melalui Sektor Umkm Dan Pariwisata," *Jurnal Kajian Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia* 9, no. 1 (2021): 641–60.

Mewabahnya pandemi covid 19 yang dihadapi oleh Indonesia sejak Maret 2020 ini tentunya membawa beberapa dampak negatif bagi kehidupan manusia. Utamanya pada bidang perekonomian yang berjalan di sektor usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) baik dari segi permodalan bahkan sampai pada segi sumber daya manusianya yang terbatas.[2] Beberapa lembaga bahkan memprediksikan perlemahan ekonomi dunia, antara lain International Monetary Fund (IMF) yang memproyeksikan ekonomi global tumbuh minus di angka 3%. Dampak wabah Covid-19 kepada perekonomian negara-negara di dunia juga sangat dahsyat. Pada triwulan pertama 2020 ini pertumbuhan ekonomi disejumlah negara mitra dagang Indonesia tumbuh negatif: Singapura -2.2, Hongkong -8,9, Uni Eropa -2,7 dan China mengalami penurunan sampai minus 6,8. Beberapa negara masih tumbuh positif namun menurun bila dibanding dengan kuartal sebelumnya. Amerika Serikat turun dari 2,3 menjadi 0,3, Korea Selatan dari 2,3 menjadi 1,3 dan Vietnam dari 6,8 menjadi 3,8. Kontraksi yang cukup dalam pada kuartal 1 di Indonesia ini di luar perkiraan mengingat pengaturan physical distancing dan PSBB mulai diberlakukan pada awal bulan April 2020, dimana pada kuartal 1 (Q1) 2020 hanya mencapai 2,97 persen. Nilai itu mendarat jauh dari target kuartal I yang diharapkan mencapai kisaran 4,5-4,6 persen. Berdasarkan pertumbuhan year-on-year, sumber pertumbuhan ekonomi Indonesia pada triwulan 1 2020 terbesar pada sektor informasi dan komunikasi sebesar 0,53 persen.[3] Faktanya hal ini dianggap lumrah karena mengingat kegiatan masyarakat juga dibatasi, dalam artian masyarakat melakukan himbauan dari pemerintah untuk tidak keluar rumah. Maka dari itu, banyak aktivitas yang dilakukan secara *online*

---

[2] Mohamad Tomtom Makmur and Suprayoga Hadi, "Strategi Pemulihan Perekonomian Terdampak Covid-19 Melalui Perencanaan Pembangunan Sumber Daya Manusia Unggul Berbasis Industri 4.0," *Majalah Media Perencana* 1, no. 1 (2020): 117–26.

[3] Sutrisno, "Strategi Pemulihan Ekonomi Pasca Pandemi Melalui Sektor Umkm Dan Pariwisata."

seperti bekerja, hiburan, bahkan pendidikan yang tentunya hal ini berdampak pada peningkatan penjualan listrik PLN ke rumah tangga semakin meningkat.

Dampak dari COVID-19 menurut Sugarda & Rifky (2017) yang dikutip dari Sutrisno mengungkapkan bahwa tidak hanya mengganggu sektor ekspor dan impor Indonesia, tetapi juga menyerang sektor perdagangan yaitu dari penerimaan pajak yang juga mengalami penurunan. Hal ini berdampak sangat serius karena dalam penerimaan pajak sektor perdagangan sangat memiliki kontribusi besar dalam mendongkrak penerimaan negara tepatnya yaitu berada pada urutan kedua terbesar.[4] Untuk itu, tentunya memerlukan usaha yang komprehensif dalam rangka pemulihan yang tentunya ditujukan untuk membangun kapasitas dar sumber daya manusia pelaku usaha yang memiliki daya saing tinggi. Oleh karena itu, maka perlu adanya strategi yang bersifat komprehensif serta berkelanjutan. Diantara strategi yang nantinya dapat dilakukan ialah dengan memulai membentuk kerangka regulasi dan insentif, membangun kapasitas kewirausahaan, mengoptimalkan potensi sumber kekayaan alam, perluasan jaringan dan kerjasama, serta membangun inovasi dan kreatifitas. Diantara kelima strategi diatas tentunya sangat diperlukan untuk memberikan perhatian dalam perencanaan pemulihan di bidang ekonomi akibat pasca masa pandemi covid-19. Hal ini lebih difokuskan pada ekonomi digital serta kreatif baik secara nasional, utamanya di daerah.[5]

Masa pandemi yang berlangsung dengan kurun waktu yang tidak singkat tentunya membawa beberapa dampak negatif bagi tatanan kehidupan bernegara. Sehubungan dengan itu, dikaitkan dengan upaya pemulihan perekonomian terdampak Covid-19, diperlukan strategi pembangunan SDM

---

[4] Sutrisno.

[5] Makmur and Hadi, "Strategi Pemulihan Perekonomian Terdampak Covid-19 Melalui Perencanaan Pembangunan Sumber Daya Manusia Unggul Berbasis Industri 4.0."

unggul yang dapat mendukung potensi ekonomi digital untuk mendorong pemulihan perekonomian. Terdapat 5 (lima) strategi utama yang perlu dijadikan perhatian dalam mengupayakan pembangunan SDM unggul dalam pemanfaatan ekonomi digital berbasis industri 4.0 untuk dapat secara optimal memulihkan perekonomian terdampak Covid-19, yaitu: (1) regulasi dan insentif untuk membangun keunggulan SDM dalam ekonomi digital; (2) membangun kapasitas SDM dalam mengembangkan kewirausahaan ekonomi digital; (3) mengembangkan kapasitas SDM untuk mengoptimalkan potensi sumber kekayaan alam berbasis ekonomi digital dan kreatif; (4) memperluas jejaring dan meningkatkan kerjasama pemangku kepentingan untuk mendorong ekonomi digital; dan (5) mengembangkan SDM yang inovatif dan kreatif dalam ekonomi digital dan kreatif.[6]

Strategi pembangunan SDM unggul melalui industri 4.0 dalam rangka pemulihan perekonomian terdampak Covid-19, menunjukkan bahwa permasalahan atau tantangan dalam pemulihan perekonomian terdampak Covid-19, salah satunya disebabkan oleh masih rendahnya akses dan kapasitas SDM dalam pemanfaatan teknologi informasi yang berbasis digital, yang perlu ditingkatkan melalui instrumen kebijakan dalam meningkatkan akses dan kapasitas SDM untuk memanfaatkan perkembangan dan pertumbuhan ekonomi digital dan ekonomi kreatif dalam rangka mempercepat proses pemulihan perekonomian terdampak Covid-19 lebih lanjut. Dengan memperhatikan kerangka kebijakan yang perlu diperhatikan dalam menelaah strategi perencanaan yang dapat memenuhi kaidah sistemik (masukan-proseskeluaran), maka artikel singkat ini menggunakan pendekatan Sismennas melalui faktor karsasarana-upaya (ends-means-ways), maka upaya untuk mempercepat proses pemulihan perekonomian terdampak Covid-19 melalui pembangunan SDM

[6] Makmur and Hadi.

unggul yang bergerak dalam bisnis digital dan ekonomi kreatif dalam era industri 4.0 dapat diwujudkan.[7]

Dalam rangka pemulihan sekaligus peningkatan sumber daya manusia pasca masa pandemi berikut strategi yang dapat dilakukan di antaranya:

1. Kebijakan Negara-Negara Lain dalam Upaya Pemulihan Perekonomian

Banyak negara yang telah mengenalkan atau mengadopsi program bauran untuk menyelamatkan sektor usaha kecil dan menengah atau UMKM sebagaimana data OECD (2020) yang dikutip oleh Sutrisno. Pertama, memberikan subsidi gaji kepada UMKM yang tidak mampu membayar gaji pegawainya. Kedua, mendorong pengembangan inovasi wiraswasta agar dapat menyerap tenaga kerja yang menganggur. Ketiga, memberikan penangguhan penyelesaian kewajiban atau utang UMKM baik untuk kewajiban perpajakan maupun kewajiban pinjaman usaha. Keempat, memberikan pinjaman secara langsung kepada pelaku UMKM agar dapat memiliki modal yang cukup untuk mempertahankan bisnis. Kelima, mendorong digitalisasi usaha UMKM agar dapat tetap beroperasi dalam kondisi terdapat pembatasan aktivitas masyarakat akibat pandemi. [8]

Salah satu negara yang mengambil langkah kebijakan yang baik ialah Arab Saudi, yaitu dengan melakukan serangkaian kebijakan terkoordinasi dengan tujuan utama melindungi manusia dan menjaga kestabilan ekonomi sebagaimana pandangan Sikki (2020). Pemerintah Arab Saudi memberikan keringanan bagi para pemilik bisnis dalam jangka waktu 3 bulan untuk menunda pembayaran PPN, Pajak Cukai, Pajak Penghasilan dan pengajuan pernyataan zakat dan pembayaran kewajiban lainnya Kementerian

[7] Makmur and Hadi.

[8] Sutrisno, "Strategi Pemulihan Ekonomi Pasca Pandemi Melalui Sektor Umkm Dan Pariwisata."

Keuangan Arab Saudi juga memberikan bantuan pembiayaan dalam bentuk pinjaman serta pembebasan dari pengembalian pinjaman beserta biayanya sampai akhir tahun 2020 dalam inisiatif program keberlanjutan perusahaan.[9]

Hal serupa juga dilakukan oleh pemerintah USA yang merespons dengan program pinjaman lunak untuk beberapa sektor usaha, program ini memberikan uang tunai bagi mereka yang membutuhkan untuk mempertahankan pekerja, membayar sewa, dan membantu bisnis mereka hidup kembali sebagaimana pendapat Baker & Judge (2020). Pemerintah USA perlu menemukan cara-cara baru dan kreatif untuk bekerja dengan perantara yang ada, termasuk bank dan pemberi pinjaman online, yang memiliki infrastruktur dan alat yang diperlukan untuk membantu usaha kecil mendapatkan pinjaman tambahan yang mereka butuhkan untuk bertahan hidup dan berkembang Memanfaatkan lembaga yang ada dapat meningkatkan kecepatan, skala, dan ruang lingkup respons pemerintah, semua kebijakan penting dilakukan dalam upaya mendukung bisnis kecil di USA.[10]

2. Kebijakan Pemulihan UMKM di Indonesia

Upaya dalam melakukan pemulihan UMKM akibat dampak pandemi disiasati dengan melakukan beberapa hal diantaranya:

a. Pemberian Bantuan Sosial
   Bantuan sosial diberikan kepada para pelaku UMKM yang masuk dalam kategori miskin dan rentan. Termasuk dalam skema bantuan sosial ini adalah penurunan tarif listrik 50 persen untuk pelanggan listrik dengan kapasitas 450 watt lebih dari tiga bulan sebagaiman tulisan Arifin, 2020), yang umumnya dapat merupakan para pekerja atau pelaku usaha UMKM. Kendala pemberian bansos tersebut adalah masih banyak penerima yang belum terdata secar detail. [11]

---

[9] Sutrisno.
[10] Sutrisno.
[11] Sutrisno.

b. Insentif Perpajakan

Pemberian insentif pajak bagi UMKM ini diberikan untuk UMKM dengan omset kurang dari Rp4,8 miliar per tahun (Kemenkop-UKM, 2020). Wujud stimulus untuk PPh adalah pengenaan tarif PPh sebesar nol persen diberikan selama enam bulan yaitu periode April s.d. September 2020. Namun menurut D. Setiawan (2020), fasilitas ini masih banyak belum dimanfaatkan oleh pelaku UMKM. Sampai dengan 29 Mei 2020, jumlah permohonan insentif pajak mencapai 375.913 pemohon. Dari jumlah pemohon tersebut, 345.640 atau sekitar 91,9% permohonan dikabulkan (Sugiri, 2020).

Menurut kebijakan perpajakan yang ditetapkan pemerintah dalam Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2018 Tentang Pajak Penghasilan (PPh) atas penghasilan dari usaha yang diterima atau diperoleh wajib pajak yang memiliki peredaran bruto tertentu berlaku sejaki 1 Juli 2018. Peraturan ini dikenal dengan istilah PP No. 23/2018. Peraturan Pemerintah ini masih menjadi acuan tarif pajak UKM yaitu 0,5 persen dari peredaran bruto per bulan. Tujuan dari penurunan tarif ini adalah untuk menggali potensi wajib pajak UKM karena meningkatnya pelaku UKM di Indonesia sekaligus dukungan dari pemerintah agar UKM semakin berkembang.[12]

Pada masa pandemi Covid-19 segi kesehatan masyarakat tetap menjadi prioritas utama. Oleh karena itu, pemerintah tidak tinggal diam dengan keadaan tersebut. guna menjaga stabilitas dan memulihkan ekonomi nasional, pemerintah mengeluarkan beberapa kebijakan untuk tetap mendukung UKM di masa pandemi. Kebijakan tersebut diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 23 Tahun 2020 tentang Pelaksanaan Program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) yang merupakan amanat dari Perppu 1/2020 antara lain insentif pajak, subsidi bunga dan penjaminan modal kerja

[12] Sutrisno.

baru UMKM (Kumala & Junaidi, 2020).[13]

c. Relaksasi dan Restrukturisasi Kredit Bagi UMKM
   Kebijakan ini merupakan kebijakan yang dikeluarkan pada tanggal 13 Maret 2020 sebagai respon non-fiskal berupa pelonggaran atau restrukturisasi pinjaman bank ke UMKM berbarengan dengan penyederhanaan proses sertifikasi untuk eksportir dan kemudahan impor bahan mentah OECD (2020). Sejalan kebijakan tersebut, pada tanggal 19 Maret 2020, Bank Indonesia mengumumkan penurunan rasio persyaratan cadangan (reserve requirement ratio) sebesar 50 basis poin (bps) untuk bank-bank yang terlibat dalam pembiayaan UMKM, setelah pemotongan 50 basis poin (bps) di bulan sebelumnya untuk medukung kegiatan perdagangan. Bantuan keuangan kepada para pelaku UMKM juga dilakukan dengan mendorong sektor perbankan untuk memberikan pinjaman lunak kepada para pelaku UMKM dengan mekanisme yang ketat sebagaimana pendapat Pakpahan (2020) yang dikutip (Sugiri, 2020).[14]

d. Perluasaan Pembiayaan Modal Kerja UMKM
   Perluasan pembiayaan modal kerja UMKM ini sebagaimana ulasan Pakpahan (2020) dilakukan dengan mendorong perbankan untuk dapat memberikan kredit lunak kepada UMKM. Dengan demikian UMKM memiliki modal kerja yang cukup untuk dapat menjalan bisnisnya. Kebijakan ini perlu untuk menjaga likuiditas UMKM Program ini ditargetkan untuk 23 juta UMKM yang belum pernah mendapatkan pembiayaan dari perbankan dan lembaga keuangan. Setiawan (2020), menyebutkan bahwa program perluasan pembiayaan ini diberikan baik untuk UMKM yang bersifat "bankable" maupun tidak *"bankable"*.[15]

---

[13] Sutrisno.

[14] Sutrisno.

[15] Sutrisno.

e. Penyediaan Penyangga Produ

Produk koperasi dan UMKM di bidang pertanian, perikanan, kuliner dan indsutri rumah tangga perlu mendapatkan dukungan penyangga. Dengan demikian, terdapat kepastian bahwa produk UMKM akan terserap, sehingga koperasi dan UMKM akan dapat memiliki perputaran persediaan yang lebih baik. Kebijakan ini akan lebih terasa manfaatnya apabila diikuti dengan upaya peningkatan arus distribusi yang aman, misalnya dengan penyediaan fasilitas atau layanan e-commerce yang handal di daerah penyangga.[16]

f. Intervensi Pasar Tenaga Kerja UMKM melalui Pelatihan dengan Metode Elearning

Indonesia melakukan intervensi dalam pasar tenaga kerja dengan melakukan pelatihan yang dimaksudkan mengaktifkan kembali pasar tenaga kerja melalui Kartu Prakerja yang diluncurkan pada April 2020. Gentilini et al. (2020) menyebut program ini memberikan pelatihan bersubsidi yang bersifat skilling dan re-skilling bagi 5,6 juta tenaga kerja terdampak khususnya di sektor usaha kecil dan mikro Peserta program kartu prakerja dapat merupakan pekerja sektor UMKM yang telah terkena pemutusan kerja maupun tenaga kerja baru yang belum mendapatkan pekerjaan. Kebijakan ini menurut OECD (2020) sejalan dengan kebijakan penumbuhan wiraswasta yang dilakukan oleh beberapa negara OECD seperti Amerika Serikat, Belanda, Inggris, Korea Selatan, Australia dan Italia (Sugiri, 2020).[17]

g. Penerapan Protokol Kesehatan di Dunia Usaha

Kemenkes (2020) pada tanggal 20 Mei 2020 mengeluarkan ketentuan mengenai protokol pencegahan COVID-19 di area publik khususnya untuk setkor jasa dan perdagangan.

[16] Sutrisno.

[17] Sutrisno.

Ketentuan tersebut berlaku bagi pengurus atau pengelola tempat kerja/pelaku usaha, pekerja, dan konsumen/ pelanggan. langkah tersebut dianjurkan oleh Kementerian Koperasi dan UMKM antara lain dalam bentuk penggunaan masker baik oleh pelaku sektor UMKM maupun masyarakat sebagai pengguna produk atau jasa UMKM.[18]

Selain itu untuk membangun sumber daya manusia yang maksimal terdapat sikap mental yang perlu diubah oleh masyarakat. Kondisi masyarakat kini mengalami keterpurukan dalam menghadapi permasalahan-permasalahan yang diakibatkan pandemic covid-19. Oleh karena itu dengan mengubah mental mulai dari sikap, kesadaran untuk siap menghadapi perubahan terutama yang dilakukan oleh penerus bangsa atau pelajar yang bermodalkan pada zaman ini. Mereka harus dibekali dengan ilmu yang lebih unggul dan ahli agar dapat mempertahankan perekonomian bangsa.

Terdapat beberapa cara dan kebiasaan baru pasca pandemi covid-19 agar ekonomi dan ketahanan ekonomi masyarakat kembali pulih yakni sebagai berikut[19]:

1. Pengenalan dan pemanfaatan teknologi

   Pengenalan dunia teknologi kepada masyarakat kini menjadi sangat penting karena dapat memberikan kemudahan dalam berbagai macam usaha serta kegiatan ekonomi saat ini. Masih banyak masyarakat Indonesia yang masih awam terhadap adanya teknologi. Oleh karena itu perlu adanya motivasi agar masyarakat mau melek akan adanya teknologi sehingga dapat memanfaatkan berbagai macam sisi positif dari adanya teknologi. Selain itu dengan mengenal teknologi masyarakat akan mampu berkembang dan bersaing dengan Negara lain.

---

[18] Sutrisno.

[19] Husni Awali and Dkk, "Membangun Kompetensi Sumber Daya Manusia Sebagai Upaya Meningkatkan Pendapatan Ekonomi Pasca Covid-19," in *Integrasi Keilmuan Dalam Peningkatan SDM Unggul Berkompetensi Selama Pandemi*, ed. Adi Wijayanto and Dkk (Tulungagung: Akademia Pustaka, 2021), 42.

2. Pelatihan Digital marketing
   Sebagai wadah dalam memasarkan produk usaha baik usaha kecil, menengah maupun atas, saat ini tak sedikit yang menggunakan perantara media online salah satunya marketplace. Hal ini menjadi manfaat yang luar biasa ketika pandemic berlangsung sehingga masyarakat masih bisa melaksanakan usahanya meski dalam kebijakan-kebijakan pemerintah yang membatasi usaha secara offline. Namun tak sedikit pula yang masih belum mengerti cara pengggunaan marketplace. Untuk itu perlu adanya pelatihan digital marketing bagi pelaku usaha khusunya UMKM atau industry rumah tangga untuk menyiapkan pemulihan ekonomi sebagai peningkatan sumber daya manusia bagi pelaku usaha pasca pandemic.
3. Pemakaian Media social secara optimal
   Penggunanaan social media dapat pula dijadikan sebagai wadah dalam berbisnis, misalnya facebook, instagram, twitter dan media social lainya dapat dipergunakan untuk memasarkan sebuah usaha baik berupa jasa maupun barang. Media social lain seperti Youtube dapat memberikan peluang bagi para konten creator dalam menghasilkan pundi-pundi rupiah. Bahkan banyak sekali public figure yang menggunakan youtube sebagai tempat penghasilan mereka.
4. Pelatihan potensi daerah
   Sumber daya manusia yang unggul perlu dibentuk dengan motivasi dorongan sehingga perlu adanya pelatihan dari sebuah daerah. Tujuannya tak lain untuk menghasilkan sebuah produk dari potensi yang dimiliki suatu daerah. Terutama pasca covid-19 banyak masyarakat yang kehilangan pekerjaan akibat banyaknya perusahaan yang turun produksi sehingga perlu adanya penguranagn pegawai. Maka dengan melaksanakan pelatihan dapat menjadi upaya dalam memulihkan ekonomi masyarakat dalam meningkatkan sumber daya manusia.

Pasca pandemi covid-19 mengakibatkan banyak perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya untuk menghadapi kopetisi pasar yang semakin kompetitif. Pada sebuah perusahaan, dalam menghadapi krisis eksternal maka membutuhkan dinamisme sistem SDM dalam menangani kekhawatiran dari semua sector di seluruh dunia. Departemen HR berfungsi sebagai penghubung antara organisasi dengan sumber daya manusia. Maka untuk memberikan keamanan kesehatan bagi para tenaga kerja maka perlu dipastikan adanya keseimbangan dalam kerja dan produk hasil kerja. Untuk memulihkan manajemen SDM pasca pandemi covid maka perlu diadakanya praktik terbaik dalam menata kembali pemahaman sumber daya manusia. Selama pandemi berlangsung penerapan teknologi baru, rekrutmen, perampingan, implikasi biaya serta kerja jarak jauh menjadi tantangan utama bagi pengusaha-pengusaha karena pandemi telah mengubah struktur pekerjaan. Sehingga untuk mengurangi dampak pada kedua belah pihak atau untuk mempertahankan produk atau layanan selama pandemi maka kebijakan kerja mulai dimodifikasi. Setelah adanya modifikasi ini seperti kerja dari rumah, pengurangan karyawan, dan pemberian bantuan kesehatan bagi pekerja kini perusahaan perlu menata kembali dan memulihkan kembali kebijakan-kebijakan dalam rangka kehidupan di masa pasca pandemi.

Unsur penting untuk mengatasi dampak yang disebabkan selama pandemi memerlukan penilaian kritis terhadap efek individu terhadap tenaga kerja. Tenaga kerja mengalami kekhawatiran yang berbeda, sementara beberapa pekerja mengalami guncangan karier yang cukup berat bahkan kehilangan pekerjaan dan penghasilan tertutup. Oleh karena itu intervesi khusus karyawan perlu adanya pengelolaan kecemasan yang dialami tenaga kerja daripada pendekatan umum.[20]

[20] Umi Rusilowati, "Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Selama Pandemi Covid-19 Pada Karyawan Yang Bergerak Di Sektor Formal Di Indonesia," *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)* 4, no. 2 (2020): 481–91.

Manajer SDM harus melaksanakan tugasnya tanpa menjadi majikan, ataupun bawahan, namun untuk memastikan kesejahteraan kedua belah pihak dan menjaga ketahanan serta keseimbangan perusahaan. Pasca pandemic covid-19 dirasa tidak menimbulkan dampak dalam jangka waktu yang pendek, oleh karena itu perlu adanya penyesuaian praktik sumber daya manusia yang ada untuk menyeimbangkan beban pekerja dan pemberi kerja. Pelaksanaan kembali praktik kerja seperti rekrutmen menjadi perhatian yang paling penting dalam memulihkan tatanan perusahaan. Hal ini dikarenakan selama covid berlangsung banyak lulusan-lulusan baru yang ahli dibidangnya atau banyak tenaga kerja sebelumnya yang berkompeten dan berpengalaman namun harus dirumahkan. Hal ini akan menjadi banyak pertimbangan dalam melaksanakan praktik rekruitmen dan seleksinya.

Banyaknya lulusan baru selama covid berlangsung menjadi tantangan baru dalam menentukan proses rekruitmen. Hal ini karena adanya perubahan dalam ranah pendidikan dari yang awalnya tatap muka, kemudian pemerintah menetapkan agar pendidikan dilaksanakan secara daring. Sehingga tak sedikit pelajar dan mahasiswa yang kurang mengerti materi yang disampaikan oleh tenaga pendidik, terbatasnya referensi yang bisa dibaca, dan lain sebagainya, bahkan terbatasnya kegiatan praktik sebagaimana yang harusnya dilakukan sebagai bekal sebelum bekerja. Maka dari itu manajer SDM perlu untuk mengetahui potensi diri dari calon karyawan untuk menempati posisi yang dibutuhkan perusahaan.

Pada umumnya kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang dimilikinya ialah dengan pelatihan (training) dan pengembangan (defelopment). Terutama dalam menghadapi era baru pasca covid, perusahaan dituntut untung mengembangkan kualitas SDM nya sehingga pemberdayaan SDM seperti training harus dilakukan setiap

periode baik karyawan baru maupun karyawan lama.[21] Dalam setiap pelatihan dan pengembangan harus disertai dengan projek perbaikan, dan inovasi.

Agar perusahaan dapat terus bertahan dan berkembang, perushaan harus melaksanakan eksekusi strategi kinerja dengan pelatihan dan pengembangan SDM berbasis Action Learning Concept yang terdiri dari 3 tahap yakni :[22]

1. Pelatihan berdasarkan pada nilai perusahaan
   Hal ini memastikan bahwa setiap pelatihan menyampaikan nilai perusahaan. Pemimpin harus membentuk penerus yang lebih baik untuk meningkatkan kualitas perusahaan. Selain itu pemimpin harus tegas memutuskan keputusan terhadap situasi-situasi sulit dan juga mempertahankan karyawan yang berpotensi untuk tetap bekerja.
2. Kontrol dan prosedur review
   a. Kunjungan ke lokasi proyek atau inovasi yang dibuat oleh anggota tim.
   b. Memberikan umpan balik terhadap proyek yang dibuat
   c. Rapat anggaran dan pengesahan anggaran serta target perusahaan
   d. Evaluasi terhadap proyek yang dibuat
3. Pelaksanaan training & development
   Setiap pelatihan biasanya hasil dapat ditinjau setelah 3 hingga 6 bulan bekerja dengan evaluasi bersama HRD dengan pimpinan. Hal yang dievaluasi mencangkup kompetensi standar, manajemen mutu, good corporate Governance dan kapasitas kerja untuk perubahan.

Dalam mengelola SDM strategi pertumbuhan terbagi menjadi beberapa fase, yaitu diawali dengan memberdayakan

---

[21] Herlan Maulana Muhammad, "Strategi Perusahaan Mengelola Sdm Menuju Era New Normal Studi Kasus Pada Perusahaan Properti Menengah Di Jabotabek," *Sustainability (Switzerland)* 4, no. 1 (2020): 1–9.

[22] Muhammad.

pekerja agar produktivitas dan kinerja mereka meningkat, kemudian fase mengembangkan Sumber Daya Manusia dengan sistem manajemen SDM, dilanjutkan terhadap fase implementasi manajemen sumber daya manusia sebagai modal perusahaan, dan fase terakhir yaitu fase untuk memastikan strategi pengembangan SDM digital. Dari fase-fase tersebut perlu untuk dipertahankan kualitasnya. Karena Sumber Daya Manusia merupakan hal utama yang perlu ditingkatkan dalam sebuah perusahaan untuk mencapai hasil produksi yang diharapkan. Terutama dalam memulihkan aktivitas perusahaan maupun organisasi pasca pandemic covid-19.

DAFTAR PUSTAKA

Adamy, Marbawi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. *Unimal Press*, 2016.

Adila, M, Perilaku Organisasi. 2018 Bandung: PT Remaja.

Aini, Nining Khurrotul. *Model Kepemimpinan Transformasional Pondok Pesantren*. Edited by Tika lestari. CV Jakad Media Publishing, 2021.

Akbar, Abdi, Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Krakteristik Organisasi, dan Karakteristik Individu terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Swasta di Provinsi Sulawesi Selatan, Analisis, Vol. 6. No. 2, 18 Juli 2016, hal. 185

Aktarina, Destia, Pengaruh Karakteristik Individu, Pekerjaan dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi dan Dampaknya terhadap Kinerja Anggota Polri di Polresta Palembang.

Andayani, Kemas. Seminar Perencanaan Sumber Daya Manusia. Gedung A. R.212 Universitas Pamulang Jalan Surya Kencana No.1, Pamulang Barat, Tangerang Selatan, Banten: UNPAM Press,2020,

Basri, Hasan, *Filsafat Pendidikan Islam*, Pustaka Setia, Bandung, 2009.

Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio. *Transformational Leadership*. Psychology Press, 2006.

Bernadin, H. Jhon & Joice E.A. Russel. Human Resource Management: Experential Approach. Singapore; McGraw-Hill, Inc, 2013.

Bogar, Jostanlie De Son, David P E Saerang, Hendra N Tawas, Program Magister Manajemen, Universitas Sam Ratulangi Manado. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Pegawai Kantor Sekretariat Dewan Kabupaten Siau-Tagulandang-Baro).” *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 6, no. 1 (2018): 234.

Bulky, Muhammad. dkk, Perencanaan Karier. Universitas Brawijaya, 2015, http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2015/11/Perencanaan-karier-msdm.pdf

Busro, Muhammad. *Menetapkan Sistem Pengukuran Produktivitas*. Prenada Media, 2021.

Deslisia Purnama Dewi, Harjoyo. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edited by Edi Junaedi. Unpam Press. Tangerang Selatan, 2019.

Dewey, John. *Pengalaman & Pendidikan*, Kepel Press, Yogyakarta, 2002.

Djeremi, Hasiolan, L. B., & Minarsih, "Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pasar Kota Semarang", *Journal of Management*. Vol.02 No.02, 2016.

Fadilah, Lola, and Tasman Hamami. “Kepemimpinan Trasformasional dalam Pendidikan Islam.” *Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 6 (2021): 4189. https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1381.

Fathoni, Abdurrahman, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rineke Cipta, Jakarta.

Fheiren Rahim, Victor P.K. Lengkong, and Lucky O.H. Dotulong. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja

Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo." *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 6, no. 4 (2018).

Gani, Ackhriansyah Ahmad. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai." *Bisma: Jurnal Manajemen* 1, no. 2 (2020).

Gaol, Nasib Tua Lumban. "Teori Kepemimpinan: Kajian dari Genetika sampai Skill." *Jurbal Manajemen Dan Bisnis* 5, no. 2 (2020).

Ghufron. "Teori-Teori Kepemimpinan." *Malaysian Journal of History, Politics, Strategic Studies* 47, no. December (2020).

Hasibuan, Malayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, Edisi Revisi.

Hayati, Nur, Imelda Cristina Sinaga, Pengaruh Karakteristik Individu (*Individual Characteristics Team*) Terhadap Kinerja Tim (Performance Team), 1 April 2014.

Hutahayan, Benny. *Kepemimpinan, Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2020.

Jessica, Chrissila. "Ketahui Indikator Produktivitas Kerja Dan Cara Mengukurnya." Glints, 2020. https://glints.com/id/lowongan/indikator-produktivitas-kerja/#.YwX-d3ZBzrc.

Kamaroellah, R Agoes. *Pengantar Budaya Organisasi*. Surabaya: Pustaka Raja, 2014.

Kurnia, Efry, Raihanah Daulay, and Fahreza Nugraha. "Dampak Faktor Motivasi dan Fasilitas Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Badan Usaha Milik Negara di Kota Medan." *Proseding Seminar Nasional Kewirausahaan* 1, no. 1 (2019).

La, Mansur, Sangkala, and Tikson Deddy. "Karakteristik Budaya Organisasi dan Hubungannya dengan Kinerja Organisasi Pada Lembaga. "*Journal of Chemical Information and*

Modeling 53, no. 9 (2013): 287. https://media.neliti.com/media/publications/162827-ID-karakteristik-budaya-organisasi-dan-hubu.pdf.

Mahawati, Eni, and dkk. *Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja*. Yayasan Kita Menulis, 2021.

Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen*, Gadjah Mada University press, Yogyakarta, 2002.

Marliani, Lina. "Peranan Budaya Organisasi dalam Mewujudkan Kinerja Suatu Organisasi" 15, no. 2 (2016).

Margahana, Helisia, and Sri Sarwo Sari. "Analisis Promosi Jabatan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Fif Belitang Oku Timur." *Jurnal AKTUAL* 16, no. 1 (2019): 1. https://doi.org/10.47232/aktual.v16i1.1.

Mas'ud, M Imron. "Pengukuran Produktivitas Dengan Pendekatan Rasio Output Input di UD. X." *Seminar Nasional Teknologi Industri Berkelanjutan II (SENASTITAN II)*, no. I (2022).

Mathis, R.L. & J.H. Jackson. Edisi Terjemah Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat. 2017.

Meita, Sondang, Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Kaltim Prima Coal (KPC) Sangatta Kabupaten Kutai Timur, *Jurnal Socioscientia* Kopertis Wilayah Xi: Volume 8 Nomor 1, 2016.

Mohamad, Muspawi. Mengelola Perencanaan Karier Staf dalam Sebuah Organisasi. Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi Vol.17 No.2 Tahun 2017, https://media.neliti.com/media/publications/225507-mengelola-perencanaan-karier-staf-dalam-5b9fad67.pdf

Mondiani. "PengaruhKepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang." *Jurnal Administrasi Bisnis* 1, no. 1 (2012).

Mubarak, Ahmad, and Susetyo Darmanto. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PNS Di Kecamatan Watukumpul." *Maksimum* 5, no. 1 (2016).

Muhamad Khoirul Umam. "Dimensi Kepemimpinan Transformatif Era Disrupsi Perspektif Manajerial Birokrasi." *Journal of Islamic Education Studies* 4, no. 2 (2019).

Nanda, Aditya Satria. "Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Mannayo Resto & Cafe Purwokerto," 2017.

Nimran, U., & Amirullah, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Konsumen*, Malang: Sinar Akademi Malang, 2015.

Nugroho, Agung. "Analisis Produktivitas Kerja Karyawan Outsourcing Pada PT Siantar Putra Mandiri." *Osf.Io* 7, no. 1 (2018): 1–12. https://doi.org/10.31219/osf.io/7pxn8.

Payaman J. Simanjuntak, *Manjemen dan Evaluasi Kinerja*, Lembaga penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta, 2005.

Peoni, Herianus. Pengaruh Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Jurnal dari Universitas Sam Ratulangi, 2014.

Pitriyani, and Abd. Halim. "Pengaruh Sikap Kerja dan Keterampilan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Meranti Medan." *Ekonomi Bisnis Manajemen Dan Akutansi (EBMA)* 1, no. 2 (2020).

Pralambang, Kiki. "Pengaruh Budaya Pelayanan, Dukungan Manajemen, Upaya Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Pelayanan Karyawan PT Macanan Jaya Cemerlang," 2011.

Purwanto, Agus, Masduki Asbari, Mirza Prameswari, and Mohamad Ramdan. “Gaya Kepemimpinan Di Madrasah Aliyah: Authentic, Tansformational, Authoritarian Atau Transactional?” *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2020): 15–31. https://doi.org/10.31538/ndh.v5i1.544.

Riane Johnly, Pio, *Perencanaan dan Pengembangan Karier*, Seminar Nasional TIK dan Ilmu Sosial (SocioTech), (2017) https :// journal. universitasbumigora.ac.id

Ribhan, ”Hubungan Karakteristik individu dengan Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel Mediasi (Studi Kasus Pada PT Chandra Superstore Tanjung Karang Bandar Lampung), *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol.4 No.2, 2008.

Saihudin, H. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Uwais Inspirasi Indonesia, n.d.

Saefullah, Encep, and Tabroni Tabroni. “Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Pegawai Pada Masa Pandemi Covid-19.” *National Conference on Applied Business, Education, & Technology (NCABET)* 1, no. 1 (2021): 292–303. https://doi.org/10.46306/ncabet.v1i1.23.

Sahana, Nurul. “Teori Transformasional Kepemimpinan Pendidikan Islam.” *Jurnal Ilmiah Iqra* 12, no. 1 (2018): 77. https://doi.org/Https://Doi.Org/10.30984/Jii.V12i1.891.

Saputra, Bagus Rachmad, Kurnia Mega Salena, Maisyaroh, and Raden Bambang Sumarsono. “Kepemimpinan Transaksional Dalam Bidang Pendidikan Bagus Rachmad Saputra, Kurnia Mega Salena, Maisyaroh, Raden Bambang Sumarsono.” In *Revitalisasi Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) Di Era Revolusi Industri 4.0*, 24. Malang, 2019.

Sari, Aprillian Pravita. "Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi di PT. Bank BRI Syariah Malang Raya." *Jurnal Management Dan Kewirausahaan*, 2010.

Sarjono, Haryadi. "Model Pengukuran Produktivitas Berdasarkan Pendekatan Rasio Output Per Input." *The Winners* 2, no. 2 (2001): 130. https://doi.org/10.21512/tw.v2i2.3821.

Sedarmayanti. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: Refika Aditama, 2009.

Setiawan, Andy, Tri Bodroastuti, "Pengaruh Karakteristik Individu dan Faktor Faktor Pekerjaan terhadap Motivasi (Studi pada Karyawan CV. Bintang Timur Semarang)", Jurnal STIE Widya Manggala.

Sholeh, Maimun. "Permintaan dan Penawaran Tenaga Kerja serta Upah: Teori serta Beberapa Potretnya di Indonesia." *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan* 4, no. 1 (29 Februari 2012). https://doi.org/10.21831/jep.v4i1.618.

Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta: Bumi Aksara, 2013.

Siagian, Sondang P. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Aksara, 2006.

Slameto, Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya, Jakarta: Rineka Cipta,Ed.Rev.cet.5,2010

Sopiah, *Perilaku Organisasional*, ANDI, Yogyakarta, 2008

Sukesi, Jusuf Pramukantoro, and Didik Trisbiantoro. *Konsep dan Peningkatan Produktivitas*. Surabaya, 2012.

Ulifa, Rahma, Bimbingan Karier Siswa, Malang: UIN-MALIKI PRESS, 2010, https://inlislite.uin-suska.ac.id/opac/detail-opac?id=21179

Uswatun Khasanah. *Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya: CV Jakad Publishing, 2019.

Wahyuni, M. Entang, and Herfina. “Peningkatan Produktivitas Kerja Guru Melalui Pengembangan Supervisi Kepala Sekolah dan Kreativitas Kerja.” *Jurnal Manajemen Pendidikan* 7, no. 1 (2019): 726.

Wahyuni, Hana Catur. *Konsep Dasar Dan Teknik Pengukuran Produktivitas*. Sidoarjo: UMSIDA Press, 2017.

Wahyuni, Nining, Bambang Suyadi, and Wiwin Hartanto. “Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan (K3) terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Kutai Timber Indonesia.” *Jurnal Pendidikan Ekonomi* 12, no. 1 (2018): 103.

Wahyuningsih, Sri. “Pengaruh Pelatihan dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan.” *Jurnal Warta Edisi* 60, no. April (2019): 91–96.

Wibowo, *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. RajaGrafindo, 2010.

Wijono, Sutarto. *Kepemimpinan dalam Perspektif Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2018.

Winardi, J. *Manajemen Perilaku Organisasi*, Kencana, Jakarta, 2004.

Winarti, Endah. “Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan,” t.t., 26.

Wulandari, Kartika Pricylia, dan Tamara Tahta Raharjo. “Forecasting Perencanaan Sumber Daya Manusia Secara Efektif Dan Efisien,” t.t., 5.

BIODATA PENULIS

Dr. Imam Turmudi, S.Pd., M.M, lahir di kota Gandrong Banyuwangi pada tanggal 23 November 1971. Penulis adalah seorang Doktor dibidang Manajemen di Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Penulis menjadi pengajar aktif di Prodi Manajemen Dakwah Program Sarjana (S1) di Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Aktif menulis artikel jurnal di Jurnal Al Tazkiah UIN Mataram yang berjudul "Manajemen Perilaku Prokratinasi Akademik Mahasiswa Selama Pembelajaran Daring", Analysis of Human Resources Management in Improving Learning Strategies at MAN 2 Situbondo During the Covid-19 Pandemic, Jurnal Didaktika Religia SINTA 2 IAIN Kediri, faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Pendapatan Tenaga Kerja Wanita Pada Industri Kecil (Studi Kasus Pada Industri Kripik Pisang di Kecamatan Lumajang, Kabupaten Lumajang), Universitas Muhammadiyah Jember, Mengembangkan Keterampilan Warga Binaan Melalui Manajemen Program Sarana Asimilasi Dan Edukasi (SAE), Journal of Counseling Education IAIN Cirebon, menulis buku tentang Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta, penerbit Bildung Yogyakarta tahun 2021.

Pengalaman jabatan penulis diantaranya adalah menjadi Dosen pada Fakultas Dakwah Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Kepala MTs. Manbaul Ulum Negera Bali Pada tahun 2013-2015, Pembantu Ketua I STIT Jembrana Tahun 2007, Menjabat PK III Jembrana Tahun 2004, Ka Subag Tu Pascasarjana IAIN Jember Tahun 2016, Kabag TU Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Jember Tahun 2019.

Pengalaman Organisasi penulis diantaranya. Sebagai Seksi Pendidikan LP Ma'arif Kabupaten Jembrana, Seksi Pendidikan Yayasan Mujahidin, dan Anggota PBSI Jembrana.

LP MA'ARIF NU

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Kyai Haji Achmad Siddiq

JEMBER – INDONESIA

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Analisis Era Pandemi Covid 19

Banyaknya lulusan baru selama covid berlangsung menjadi tantangan baru dalam menentukan proses rekrutmen. Hal ini karena adanya perubahan dalam ranah pendidikan dari yang awalnya tatap muka, kemudian pemerintah menetapkan agar pendidikan dilaksanakan secara daring. Sehingga tak sedikit pelajar dan mahasiswa yang kurang mengerti materi yang disampaikan oleh tenaga pendidik, terbatasnya referensi yang bisa dibaca, dan lain sebagainya, bahkan terbatasnya kegiatan praktik sebagaimana yang harusnya dilakukan sebagai bekal sebelum bekerja. Maka dari itu manajer SDM perlu untuk mengetahui potensi diri dari calon karyawan untuk menempati posisi yang dibutuhkan perusahaan.

Dalam mengelola SDM strategi pertumbuhan terbagi menjadi beberapa fase, yaitu diawali dengan memberdayakan pekerja agar produktivitas dan kinerja mereka meningkat, kemudian fase mengembangkan Sumber Daya Manusia dengan sistem manajemen SDM, dilanjutkan terhadap fase implementasi manajemen sumber daya manusia sebagai modal perusahaan, dan fase terakhir yaitu fase untuk memastikan strategi pengembangan SDM digital. Dari fase-fase tersebut perlu untuk dipertahankan kualitasnya. Karena Sumber Daya Manusia merupakan hal utama yang perlu ditingkatkan dalam sebuah perusahaan untuk mencapai hasil produksi yang diharapkan. Terutama dalam memulihkan aktivitas